Atlantic
Pilotage
Authority

Administration
de Pilotage
de l'Atlantique

Résumé du

Plan directeur

2018-2022

Canada

TABLE DES MATIÈRES

1.0 Résumé administratif...1
2.0 Mandat et profil de l'Administration..3
2.1 Historique..3
2.2 Pouvoir..3
2.3 Mission, vision et valeurs...4
2.4 Description des opérations...5
2.5 Situation financière...6
2.6 Gouvernance..7
2.7 Structure organisationnelle..10
3.0 Enjeux stratégiques et contexte...12
3.1 Principaux enjeux stratégiques..12
3.2 Forces et faiblesses de l'Administration..15
3.3 Analyse du contexte commercial extérieur......................................18
3.4 Rémumérations et relations de travail..22
3.5 Orientation gouvernementale...27
3.6 Examen spécial en 2016...31
3.7 Cadre de gestion des risques de l'entreprise....................................35
3.8 Méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP).......................42
4.0 Objectifs, stratégies, mesures du rendement et résultats...........................44
4.1 Résultats attendus...44
4.2 Objectifs...46
4.3 Buts stratégiques..46
4.4 Changements à la réglementation et ajustements tarifaires.............55
4.5 Principales mesures du rendement...57
5.0 États financiers..59
5.1 État des résultats...60
5.2 Bilan...61
5.3 État de l'évolution des capitaux propres...61
5.4 État de l'évolution de la situation financière.....................................62
5.5 Principaux ratios financiers...63
5.6 Résumé des engagements au titre des recettes et des dépenses pour 2016 – 2022...64
6.0 2018 Budget de fonctionnement...65
6.1 Considérations importantes liées au budget de 2018.......................65
6.2 Budget de fonctionnement..71
7.0 Budget d'immobilisations..73
7.1 Budget d'immobilisations...73
7.2 Comparaison des dépenses d'immobilisations..................................74
8.0 Plan d'emprunt...76
8.1 Approbation des emprunts..76
8.2 Emprunts à court terme contractés ou maintenus en 2018................76
8.3 Emprunts à long terme contractés ou maintenus en 2018.................76
8.4 Total des emprunts – nouveaux et en cours......................................77
9.0 Comparaison avec les autres administrations de pilotage..........................78

Annexe A, Administration de pilotage de l'Atlantique – Prévision des affectations de pilotage pour 2018..80
Annexe B, Bateaux-pilotes de l'Administration de pilotage de l'Atlantique......................81

1.0 RÉSUMÉ ADMINISTRATIF

L'Administration de pilotage de l'Atlantique (APA) fournit un service utile et nécessaire à la communauté marine du Canada atlantique. Les pilotes hautement qualifiés de l'APA jouent un rôle essentiel : ils contribuent à la protection de l'environnement et des gens à bord des navires, de même qu'à la conservation et à la promotion du bien-être économique des ports de la région. Un système de pilotage responsable et fiable joue un rôle important, car il permet aux entreprises canadiennes de demeurer concurrentielles sur le marché mondial.

Les objectifs d'entreprise de l'Administration sont les suivants :

Fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique.

Les principaux risques associés à cet objectif sont le fait de ne pas avoir assez de pilotes et la perte des services de pilotage. Le faible niveau de satisfaction des clients présenterait aussi un risque pour la réputation et l'exploitation de l'Administration.

Maintenir une autonomie financière en effectuant une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs qui sont justes et raisonnables.

L'Administration est confrontée à des risques économiques extérieurs qui ne lui permettent pas de contrôler les affectations ou les recettes. Elle maîtrise davantage les coûts, mais elle est toujours confrontée au risque que les charges d'exploitation dépassent le montant prévu dans le budget quand les tarifs sont établis.

	Chiffres réels 2016	Perspectives 2017	Budget 2018	PLAN 2019	PLAN 2020	PLAN 2021	PLAN 2022
TOTAL DES RECETTES	23 816	25 981	26 432	27 119	27 814	28 369	28 937
TOTAL DES DÉPENSES	22 897	24 441	25 600	26 076	26 736	27 239	27 754
PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT	919 $	1 540 $	832 $	1 043	1 078 $	1 130 $	1 183 $
SUPPLÉMENT	278	343	167	0	0	0	0
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE	1 197 $	1 883 $	999 $	1 043	1 078 $	1 130 $	1 183 $
TAUX DE RENDEMENT	5,0 %	7,2 %	3,8 %	3,8 %	3,9 %	4,0 %	4,1 %

Fournir un service fiable et autosuffisant en préservant les employés et les actifs de l'Administration tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs.

Le principal risque de blessures personnelles à l'Administration se pose pendant le transfert des pilotes entre le bateau-pilote et les navires pilotés. Le recrutement de marins appropriés pour des postes de pilotes et l'exploitation de bateaux-pilotes adéquats présentent également des risques.

Jouer un rôle de premier plan dans la navigation en fournissant une expertise en matière de sécurité de la navigation et d'opérations maritimes.

L'APA a tout à gagner d'être impliquée dans les projets maritimes à mesure qu'ils se développent. C'est aussi grandement apprécié par l'industrie. Il y a le risque que l'APA n'ait pas l'expertise voulue pour fournir un soutien ou que l'industrie ne pense pas à faire appel à l'APA pour ses activités.

Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral qui s'appliquent à l'industrie maritime dans le Canada atlantique.

L'Administration risque de ne pas soutenir les politiques environnementales, sociales et économiques ou suivre les directives et les conseils du gouvernement.

Budget d'immobilisations

L'Administration, qui poursuit son programme de remplacement de la flotte, a procédé à l'achat de deux autres navires. Le coût total prévu était de 3 000 000 $, mais il s'est établi à 3 400 000 $ en raison de la fluctuation du taux de change et des droits de douane qu'il a fallu payer.

Le radoub et l'achat d'équipement devraient augmenter, car deux navires doivent passer les inspections de Lloyd's Register en 2018. Les trousses d'aide à la navigation doivent être mises à niveau et de l'équipement de rechange doit être acheté pour les deux bateaux-pilotes les plus nouveaux. Deux moteurs vont devoir être reconstruits pour les navires à Terre-Neuve et plusieurs bateaux ont besoin que leurs phares de recherche soient mis à niveau. L'Administration a dans plusieurs ports des digues et des quais qui nécessitent d'importantes améliorations tous les ans. Le bail de 10 ans du siège social a expiré à la fin de mai 2017 et les bureaux ont été déménagés dans un autre immeuble au centre-ville d'Halifax. Les ordinateurs et le matériel de bureau incluent les unités portatives de pilotage (UPP) destinées aux pilotes qui n'en ont pas encore reçu. Il n'y a pas d'importants projets de logiciels prévus pour 2018, mais les programmes existants vont être mis à niveau.

	CHIFFRES RÉELS 2016	PLAN 2016	PERSPEC-TIVES 2017	BUDGET 2018	PLAN 2019	2020	2021	2022
BATEAUX-PILOTES								
CONSTRUCTION OU ACHAT DE NOUVEAUX BATEAUX	-	1 500	3 400	-	-	-	-	-
RADOUB ET ÉQUIPEMENT DES BATEAUX-PILOTES	490	745	709	878	700	750	700	700
QUAIS ET STRUCTURES	27	385	115	65	50	450	20	20
MAINTENANCE ET AUTRES VEHICULES	-		-	-	-	-	-	-
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	-	-	530	-	-	-	-	-
MATÉRIEL INFORMATIQUE ET DE BUREAU	130	77	202	201	80	80	80	80
LOGICIELS	39	24	53	18	30	25	25	25
TOTAL	686	2 731	5 009	1 162	860	1 305	825	825

Plan d'emprunt

Aucun autre emprunt n'est demandé pour 2018, mais l'Administration compte maintenir sa marge de crédit à 2 500 000 $ (voir la section 8 pour les détails).

2.0 MANDAT ET PROFIL DE L'ADMINISTRATION

2.1. HISTORIQUE

L'Administration de pilotage de l'Atlantique a été créée le 1er février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*.

L'Administration, qui est une société d'État selon la définition énoncée dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, figure à l'annexe III, partie I, de cette loi. L'Administration n'est pas un agent de la Couronne.

L'Administration n'a pas reçu de crédits parlementaires depuis 1995 et n'est pas admissible à des crédits futurs en vertu de la *Loi sur le pilotage*.

Le Conseil de l'Administration est composé d'un président à temps partiel et d'un maximum de six autres membres, tous nommés par le gouverneur en conseil.

Le chef de la direction dirige et contrôle les affaires courantes de l'Administration. Celle-ci est administrée et contrôlée depuis son siège, qui se trouve à Halifax, N.-É.

2.2. POUVOIRS

Dans le but de s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a adopté des règlements approuvés par le gouverneur en conseil conformément à la *Loi sur le pilotage*, et ce, aux fins suivantes :

- Établir des zones de pilotage obligatoire
- Déterminer les navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire
- Établir les catégories de brevets et de certificats de pilotage à délivrer
- Établir les droits de pilotage payables à l'Administration pour les services de pilotage

De plus, l'Administration est autorisée, en vertu de la *Loi sur le pilotage*, à :

- employer les dirigeants et les employés, notamment les pilotes brevetés et les apprentis pilotes, nécessaires à ses activités;
- adopter des règlements internes pour la gestion de ses opérations;
- acheter, prendre à bail ou acquérir par tout autre moyen des biens-fonds, bâtiments, bateaux-pilotes et autres matériel et actifs jugés nécessaires, de même que vendre tout bien ainsi acquis;
- emprunter, au besoin, pour couvrir les dépenses de l'Administration.

2.3. Mission, vision et valeurs

La vision stratégique de l'Administration a été mise à jour par le Conseil en 2016. Elle est examinée chaque année pour s'assurer de sa pertinence et actualisée de nouveau en 2021.

Mission : Fournir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et autonomes dans le Canada atlantique.

Vision : Être un leader respecté des services de pilotage, qui protège les gens, les biens et l'environnement.

Pour mener à bien cette vision, l'Administration doit :

- Avoir une réputation d'excellence dans l'industrie en ce qui concerne la sécurité
- Faire preuve d'une efficacité opérationnelle qui consiste à fournir aux clients une valeur tangible pour le tarif qu'ils paient
- Posséder un savoir-faire maritime en vertu duquel les pilotes de l'APA sont considérés comme des leaders dans le domaine de la navigation et de la sécurité maritimes
- Disposer d'un modèle de gestion autosuffisant qui permet à l'Administration de fournir des services et d'être financièrement autonome

Valeurs essentielles

- **Sécurité**
  L'Administration fera passer la sécurité avant tout objectif ou toute pression qui lui fait concurrence afin de protéger les personnes et de préserver les biens.
- **Environnement**
  L'Administration s'efforcera de protéger et de préserver l'environnement naturel et les collectivités locales.
- **Services**
  L'Administration s'est engagée à être un partenaire de confiance pour ce qui est de fournir des services de pilotage efficaces et efficients ainsi qu'une expertise en matière de navigation.
- **Relations**
  L'Administration va bâtir et maintenir des relations respectueuses à long terme avec les employés, les clients, les entrepreneurs et les fournisseurs.
- **Imputabilité**
  L'Administration sera imputable envers le gouvernement fédéral, le public et ses clients pour les mesures qu'elle prend et les résultats de ses opérations.

2.4. Description des opérations

Depuis sa fondation en 1972, l'Administration exploite, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage maritime dans les eaux canadiennes baignant les quatre provinces de l'Atlantique, y compris celles de la baie des Chaleurs, au Québec. C'est la seule raison d'être de l'Administration.

L'Administration fournit aux navires qui pénètrent dans les ports canadiens de l'Atlantique des pilotes brevetés pour assurer le mieux possible leur sécurité pendant qu'ils naviguent dans la zone de pilotage. L'Administration soumet également les gens de mer qualifiés à un examen et remet aux candidats qui ont réussi un certificat de pilotage qui leur permet de manœuvrer les navires dans les zones de pilotage obligatoire désignées sans avoir à bord un pilote breveté. L'Administration organise ses activités par zone géographique et elle a désigné 17 zones où le pilotage est obligatoire; une autre zone viendra s'ajouter à ce nombre. L'Administration s'efforce aussi d'assurer, sur demande, des services de pilotage dans d'autres zones où le pilotage n'est pas obligatoire. La plupart des pilotes brevetés par l'Administration sont des employés, mais certains peuvent également être des entrepreneurs ou des membres d'une entreprise offrant à contrat des services de pilotage à l'Administration. Par ailleurs, l'Administration peut être le propriétaire-exploitant des services de bateaux-pilotes ou avoir conclu un marché pour ces services. Les recettes et les frais de fonctionnement liés à la prestation du service de pilotage sont décomposés par port et par zone, et pour l'ensemble de la région.

La demande des services de pilotage de l'Administration, sur laquelle cette dernière ne peut pas vraiment influer, est en grande partie déterminée par l'industrie du transport maritime. L'Administration mesure son rendement selon le degré de sécurité et d'efficacité de son service de pilotage, tout en maintenant son autonomie financière.

De plus, la réussite de l'Administration se mesure d'après la souplesse avec laquelle elle s'adapte aux conditions changeantes du marché mondial, à la création de nouvelles entreprises commerciales et aux tendances qui se manifestent dans l'industrie du transport maritime. Le transport maritime est lui-même tributaire de la demande du marché. L'Administration n'incite pas les navires à venir dans la région de l'Atlantique; elle répond simplement à la demande résultant d'un certain nombre de facteurs, notamment les changements aux habitudes de la marine marchande, les fluctuations de la demande liées à l'économie mondiale, la volatilité des prix du pétrole et l'impact des changements apportés à la réglementation d'autres pays.

L'Administration, dont les activités sont centrées dans le secteur du transport maritime, n'a pas de concurrents dans les zones de pilotage obligatoire.

L'Administration instaure des tarifs justes et raisonnables après avoir mené de vastes consultations avec les utilisateurs du service. Ces tarifs lui permettent d'être financièrement autonome. Pour modifier les règlements tarifaires, l'APA doit publier à l'avance les modifications proposées dans la Gazette du Canada. Une fois les modifications publiées, toute tierce partie intéressée estimant que les ajustements tarifaires proposés ne sont pas dans l'intérêt général peut s'opposer en faisant appel auprès de l'Office des transports du Canada (OTC). En cas d'objection, l'OTC peut tenter une médiation entre les parties. Si la médiation échoue et que l'objection est maintenue, l'OTC

doit enquêter sur les ajustements tarifaires proposés et formuler des recommandations à l'Administration et au ministre des Transports. L'Administration n'a d'autre choix que de se conformer à ces recommandations.

2.5. SITUATION FINANCIÈRE

Les états financiers de l'Administration sont préparés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS). Voici la situation financière (en milliers de dollars canadiens) de l'Administration selon les normes IFRS au 31 décembre:

	2016	2015
Actif à court terme	5 056	3 606
Actif à long terme	9 639	10 374
	14 695	13 980
Passif à court terme	2 227	2 224
Passif à long terme	4 719	5 201
	6 946	7 425
Capitaux propres	7 749	6 555
	14 695	13 980

Le fonds de roulement aux 31 décembre 2016 et 2015 était respectivement de 2 829 000 $ et 1 382 000 $.

Bénéfice d'exploitation pour l'exercice se terminant le 31 décembre

	2016	2015
Recettes	24 093	22 673
Dépenses	22 896	23 224
Bénéfice pour l'exercice	1 197	(551)

L'Administration a essuyé en 2014 et 2015 des pertes considérables qui ont totalisé 1 169 000 $. Celle de 2014 était essentiellement due aux dépenses engagées pour augmenter le nombre de ses pilotes afin d'améliorer les niveaux de service et de constituer une provision en vue des départs à la retraite. En 2015, les recettes de l'Administration ont été inférieures aux prévisions en raison du ralentissement de l'entretien dans un certain nombre d'installations qui s'est répercuté sur les affectations de pétroliers et d'une diminution généralisée de la taille moyenne des navires. Un supplément a été introduit en 2016 afin de recouvrer une grande partie de ces pertes sur trois ans, ce qui inclut une entente avec l'industrie consistant à examiner ce supplément une fois par année afin de déterminer s'il est toujours nécessaire et efficace. Les affectations ont rebondi en 2016 et

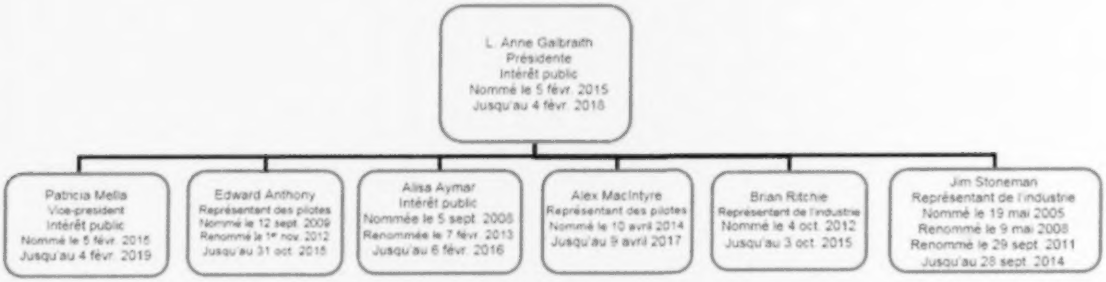
le bénéfice de 1 197 000 $ pour l'exercice compense les pertes totales essuyées pendant ces deux années.

2.6. Gouvernance

À l'instar des autres sociétés d'État, l'Administration de pilotage de l'Atlantique est exploitée sans dépendre de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Ce dernier fournit une orientation politique pour les opérations permanentes de la Société, comme le stipule la *Loi sur l'administration financière*, mais (le Conseil de) l'Administration voit à ce que la Société remplisse son mandat en établissant son orientation stratégique et ses objectifs organisationnels, et en surveillant leur mise en œuvre. L'Administration relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.

Le président et les membres du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats de deux à quatre ans. Le Conseil est composé de membres qui ont de l'expérience en pilotage maritime, qui connaissent l'industrie du transport maritime et qui représentent les intérêts du public en général. On veille aussi à ce que le conseil d'administration reflète la vaste zone géographique relevant de l'APA. Cette combinaison de savoir-faire industriel et commercial, d'expérience, de flair commercial et de perspective régionale offre un contexte de choix pour les délibérations du Conseil. Ce dernier est un conseil représentatif au sein duquel les opinions de part et d'autre réduisent les risques associés aux conflits d'intérêts. On s'attend à ce que les membres s'absentent des discussions susceptibles de donner lieu à un conflit d'intérêts. Toutes les associations dont les membres font partie sont documentées et présentées au Président de façon à ce que les conflits d'intérêts puissent être gérés activement. Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre et selon les besoins. Il a créé un certain nombre de comités qui ont des responsabilités spécifiques et de plus amples renseignements sur ces comités sont fournis ci-dessous.

L'organigramme ci-dessous montre la composition actuelle du conseil d'administration au 1er septembre 2016 et il est suivi d'un tableau présentant les comités du Conseil. Les membres du Conseil restent en poste jusqu'à ce qu'ils soient reconduits dans leurs fonctions ou remplacés par décret. Le président ne peut outrepasser la durée de son mandat.



Comité de vérification – Le Comité de vérification est un comité essentiel du conseil d'administration. La *Loi sur l'administration financière* exige expressément que l'Administration mette sur pied un comité de vérification. Responsabilités :

- Fournir un aperçu financier à l'Administration;
- Améliorer la qualité des rapports financiers;
- Permettre aux administrateurs de fournir leur propre jugement;
- Créer un climat de discipline et de contrôle qui contribuera à réduire les possibilités de fraude;
- Faire en sorte que les intéressés aient davantage confiance dans la crédibilité et l'objectivité du rendement de l'Administration.

Comité de gouvernance, des mises en candidature et des règlements – Responsabilités :

- Définir les rôles et les responsabilités du Conseil et de la direction;
- Élaborer pour le Conseil une stratégie de composition qui détermine les compétences, l'expérience, les qualifications et les caractéristiques en termes de diversité nécessaires au Conseil;
- Élaborer et maintenir un profil des exigences pour les postes d'administrateur, de président et de chef de la direction;
- Examiner d'un œil critique les modifications recommandées par la direction aux règlements administratifs, aux politiques et aux procédures de l'Administration ainsi qu'au mandat des comités;
- Évaluer et recommander la structure des comités du Conseil, avec la participation du président;
- Établir des normes et des procédures pour régler les problèmes et les situations de conflit d'intérêts, enquêter sur des préoccupations spécifiques liées à des conflits d'intérêts et rendre des comptes au Conseil;
- Élaborer et suivre un processus rigoureux de sélection des candidats afin de remplir le profil de compétences de l'ensemble du Conseil. Le comité relèvera du Conseil d'administration pour obtenir l'approbation des candidats recommandés.

- Examiner d'un œil critique les recommandations de la direction qui proposent des modifications à des règlements associés à la *Loi sur le pilotage*, au règlement général sur le pilotage et aux règlements de l'Administration de pilotage de l'Atlantique;
- Demander activement de l'information sur les principaux risques et exposition à de telles modifications;
- Examiner l'intégrité et l'efficacité de telles modifications;
- Examiner les principales conclusions et les recommandations des vérificateurs externes et/ou internes relativement à des règlements et au suivi des mesures subséquentes de la direction.

Comité des ressources humaines – Responsabilités :

- Évaluer le chef de la direction et recommander sa rémunération et ses avantages sociaux.
- Examiner les barèmes de rémunération et les avantages sociaux de la direction.
- Examiner les plans de relève de la direction.
- Examiner les changements importants apportés à la structure organisationnelle de l'Administration, tel que recommandé par le chef de la direction.
- Examiner le mandat de l'équipe de négociation des conventions collectives.
- Examiner le calendrier d'embauche des pilotes.
- Remplir d'autres fonctions confiées par le Conseil.

Comité des bateaux-pilotes – Responsabilités :

- Examiner d'un œil critique les rapports de gestion associés à l'exploitation des bateaux-pilotes (qui appartiennent à l'Administration ou sont loués par celle-ci) et, chaque fois que cela est jugé nécessaire, demander activement de plus amples renseignements par l'entremise des intéressés appropriés;
- Examiner d'un œil critique les nouveautés technologiques reliées aux bateaux-pilotes, à l'administration, aux pilotes ou à d'autres aspects de l'exploitation et, au besoin, demander d'autres renseignements par l'entremise des parties appropriées;
- Demander activement de l'information sur les risques et les expositions importants rattachés aux bateaux-pilotes, et s'assurer que les contrôles et les procédures sont adéquats pour gérer ces risques;
- Examiner les conclusions et les recommandations importantes sur l'exploitation des bateaux-pilotes qui sont effectuées par les vérificateurs externes, et faire un suivi des mesures prises subséquemment par la direction;
- Aider la direction à élaborer et à suivre une stratégie à long terme pour le programme de renouvellement de la flotte de l'Administration.

Comité des risques – Responsabilités :

- Demander activement des renseignements sur les principaux risques et expositions, et s'assurer que les contrôles internes sont adéquats pour gérer ces risques;
- Examiner les évaluations des risques financiers et opérationnels effectuées par la direction, et superviser les progrès accomplis par celle-ci pour atténuer les risques tels qu'ils sont définis dans le cadre de gestion des risques de l'entreprise;
- Superviser le processus ainsi que les pratiques et le contrôle financiers et en matière de gestion relatifs à une méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP) spécifique; examiner d'un œil critique les rapports des facilitateurs, des parties prenantes et de la

direction associés à une MGRP, puis suggérer au Conseil d'ACCEPTER, de REJETER ou de MODIFIER la ou les recommandations.

2.7. Structure organisationnelle

Dirigeants et cadres supérieurs

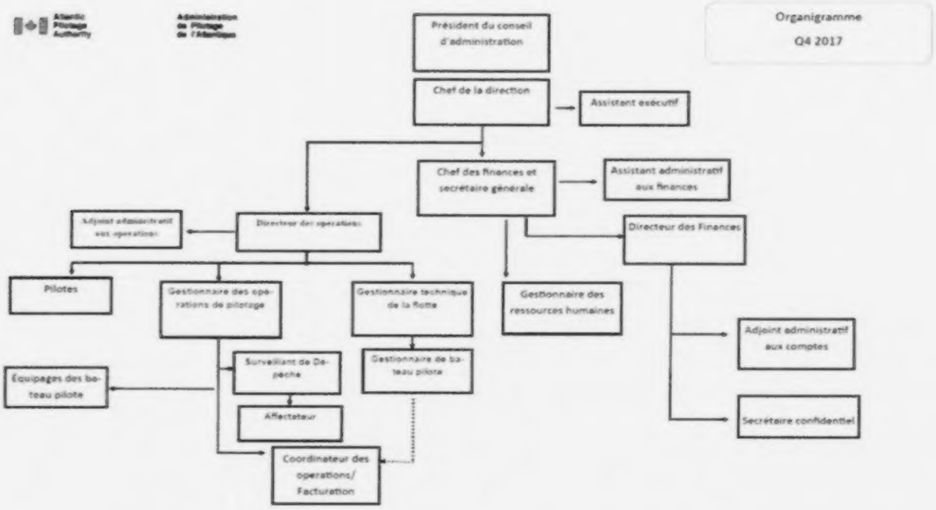
Le chef de la direction est nommé par le conseil d'administration et supervise le fonctionnement et la gestion de l'Administration conformément à l'orientation stratégique du conseil d'administration. Le chef des Affaires financières, qui relève du chef de la direction, est responsable des finances et de l'administration, en plus d'agir comme secrétaire général. Le directeur des opérations, qui relève aussi du chef de la direction, est chargé des opérations de pilotage et d'affectation ainsi que de l'entretien des bateaux-pilotes. Le directeur des finances, qui relève du chef des Affaires financières, prépare les budgets et fournit une perspective et une analyse financière.

Gestionnaires et superviseurs

Le gestionnaire des ressources humaines, qui relève du chef des Affaires financières, supervise les programmes et les avantages sociaux des ressources humaines. Le gestionnaire des opérations de pilotage, qui relève du directeur des opérations, est chargé de la gestion quotidienne des opérations de pilotage et des affectations. Le gestionnaire technique de la flotte, un poste nouvellement créé au sein de l'Administration et relevant du directeur des opérations, est responsable de la gestion stratégique et du rendement opérationnel quotidien de la flotte de navires et des actifs maritimes de l'Administration. Ce poste remplace celui de l'ingénieur de bateaux-pilotes. Le gestionnaire des bateaux-pilotes, qui relève du gestionnaire technique de la flotte, est chargé de la coordination et de l'entretien administratif des bateaux-pilotes appartenant à l'Administration. Le superviseur des affectations, qui relève du gestionnaire des bateaux-pilotes, est chargé de la supervision directe du centre des affectations.

Les autres employés administratifs s'occupent des opérations au jour le jour de l'Administration. L'organigramme ci-dessous montre la structure organisationnelle de l'Administration à la fin de 2017.

Organigramme de 2017



La planification de la continuité va entraîner des changements structurels au sein de l'organisation. Le chef des Affaires financières a annoncé qu'il prendra sa retraite à la fin de 2018 et le directeur des Finances est appelé à lui succéder. Le poste de directeur des Finances a été créé en prévision de cette relève et va redevenir un poste comptable de niveau inférieur. L'examen spécial a soulevé plusieurs points concernant les évaluations des employés, la documentation et la politique, ce qui laisse entendre qu'une prise en charge et une imputabilité de niveau directeur seraient avantageuses pour l'Administration. Le gestionnaire des ressources humaines va devenir directeur des Ressources humaines. Il relèvera du chef des Affaires financières; sera responsable de tous les programmes de ressources humaines, des politiques et de la conformité; et il agira comme secrétaire général une fois que l'actuel chef des Affaires financières prendra sa retraite. L'adjoint administratif, Finances prend aussi sa retraite dans le courant de 2018 et son poste sera supprimé. Début 2019, le nombre de gestionnaires reviendra aux niveaux de 2017.

3.0 ENJEUX STRATÉGIQUES ET ENVIRONNEMENT

3.1 PRINCIPAUX ENJEUX STRATÉGIQUES

L'activité principale de l'Administration consiste à fournir un service de pilotage sûr et efficace. Les usagers, qui sont en fait les clients de l'Administration, doivent payer pour obtenir ce service.

(i) Un rendement idéal supposerait la prestation d'un service entièrement sûr, c'est-à-dire sans incidents de transport maritime, sans blessures aux personnes ni dommages aux navires, aux installations portuaires ou à l'environnement. Par le passé, l'Administration a connu peu d'incidents de transport maritime. Il est toutefois admis que, de par les risques inhérents aux activités de pilotage, un accident peut toujours se produire.

(ii) La situation financière de chaque port est surveillée de près afin d'éviter si possible un interfinancement. Des hausses tarifaires seront proposées pour les zones dont le taux de rendement aura baissé sous des niveaux acceptables ou celles qui ne sont plus autosuffisantes. Tous les aspects d'une zone sont surveillés pour déterminer s'il est préférable de réduire les coûts d'exploitation avant de prendre en considération des augmentations tarifaires. Pour 2018, l'Administration va cibler un taux de rendement du chiffre d'affaires de 3,5 %, comme pour 2017. Selon les résultats projetés pour l'Administration en 2017, ce rendement ciblé sera dépassé. La marine marchande au Canada atlantique a dû relever des défis considérables en raison de la concurrence économique mondiale, une situation exacerbée par les difficultés auxquelles le secteur énergétique et d'autres marchés des produits de consommation ont été confrontés.

L'écart entre le pétrole outre-mer vendu au prix du Brent brut et celui de l'Amérique du Nord au prix West Texas Intermediate (WTIP) se répercute sérieusement sur l'exploitation et l'Administration. Le changement qui s'est opéré ces dernières années au profit du pétrole nord-américain a eu pour effet de réduire en moyenne la taille des navires, car les très grands pétroliers ne sont pas autant utilisés pour le transport du brut. Dans certains cas, il arrive aussi que le pétrole brut soit amené en train aux raffineries, ce qui réduit la demande venant de la mer. Cela a eu un grand impact sur les résultats financiers de 2015, mais la différence de prix entre le Brent et le WTI s'est amenuisée. Le pétrole provenant de l'étranger a augmenté en 2016, ce qui a ramené des navires plus gros qui rapportent davantage à l'Administration. Cette tendance s'est poursuivie en 2017.

Les vraquiers et les navires qui transportent des cargaisons sèches ont pâti de la chute des prix des produits de consommation. À Saint John, Potash Corp a annoncé plus tôt en 2016 qu'elle allait suspendre indéfiniment sa production de potasse. L'Administration avait anticipé une augmentation de la production à la nouvelle mine de potasse. En 2017, les exportations de potasse transitant par le port de Saint John ont augmenté après que PotashCorp a acheminé la production de sa mine de la Saskatchewan à Saint John en vue de son exportation. Le transbordement de charbon dans le détroit de Canso, qui avait sérieusement diminué, a repris en 2017, car la demande mondiale a augmenté et les cours du charbon sur le marché ont rebondi. Cette activité, qui est particulièrement sensible aux prix, sera très difficile à prédire à l'avenir.

Le secteur des porte-conteneurs est encore aux prises avec des difficultés en raison de la crise économique en Europe, ce qui entraîne une rationalisation du commerce entre les différentes compagnies de porte-conteneurs. La consolidation et l'élargissement du canal de Panama a attiré des porte-conteneurs nettement plus gros sur la côte Est. Un certain nombre de ports du Canada atlantique présentent l'avantage stratégique d'avoir des eaux profondes et une absence de grèvements pour accueillir ces plus gros navires. Le port d'Halifax constate déjà les avantages, car le trafic de porte-conteneurs a augmenté et des navires plus gros sont attendus. Le secteur des porte-conteneurs est hautement compétitif et sensible aux coûts. Les hausses de coûts marquées réduisent les marges déjà faibles des exploitants. Étant donné ces enjeux, l'Administration a pris soin de ne pas alourdir le fardeau de ses clients avec des hausses de tarifs plus élevées que ce qui est absolument nécessaire.

Le tableau qui suit reflète le pourcentage d'augmentation moyenne annuelle des recettes que devraient rapporter les tarifs majorés pendant les périodes suivantes. Les estimations actuelles pour 2018 – 2019 seront affectées par les changements dans les tendances des affectations.

Majorations tarifaires et cibles financières annuelles

Année	2017	2018	2019
Pourcentage moyen d'augmentation des recettes	4,12 %	3,33 %	2,31 %
Bénéfice annuel ciblé	3,50 %	3,76 %	3,85 %
Contributions (minimales) au fonds d'indemnités de départ	-	200 $	200 $
Contributions (minimales) au fonds de remplacement des bateaux-pilotes	-	200 $	200 $
Ratio actuel (minimum)	-	2:1	2:1

Étant donné les pertes enregistrées en 2014 et 2015, un supplément de 1,5 % a été instauré pour 36 mois, soit du 11 mars 2016 au 10 mars 2019, et il sera assujetti à un examen annuel. Ce supplément devait rapporter 975 000 $ en recettes additionnelles sur trois ans. Compte tenu du rendement affiché en 2016 et projeté pour 2017, l'Administration a réévalué le besoin de ce supplément et va proposer une modification pour y mettre fin neuf mois plus tôt que prévu, soit le 30 juin 2018. Avec cette annulation anticipée, le supplément devrait rapporter au total 817 000 $. Les tarifs proposés seront discutés plus en détail en 4.4.

(iii) L'Administration reconnaît que les facteurs suivants sont importants pour maintenir son autonomie financière :

a) *Maintien d'une provision suffisante pour les éléments de passif non provisionnés qui correspondent essentiellement aux indemnités de départ*

Ces éléments de passif s'élevaient à 1 469 000 $ au 31 décembre 2016. Ce passif va augmenter jusqu'en 2021, après quoi il commencera à diminuer. Cet

avantage social, qui n'est plus offert aux employés non syndiqués, a été retiré de deux conventions collectives et supprimé de la troisième convention collective pour les nouveaux employés. L'Administration a fixé une cible annuelle d'économies et a commencé en 2017 à mettre de côté 200 000 $ à cette fin.

b) *Maintien de la capacité financière voulue pour financer l'acquisition de nouveaux bateaux-pilotes*

En 2007, l'Administration a terminé la construction des deux premiers navires de son programme de remplacement des bateaux-pilotes pour un coût total de 6 725 000 $. Ces bateaux conçus pour les rudes conditions de la baie Placentia sont déployés dans la région. La construction de deux autres navires a débuté en 2011. Le troisième a été livré à Halifax au milieu de 2012 et le quatrième a été mis en service à Saint John en janvier 2013. Ces deux navires ont coûté au total 5 800 000 $. Les nouveaux bateaux ont été conçus pour les conditions qui prévalent à Halifax et à Saint John, et ils ont remplacé des modèles plus anciens qui avaient en moyenne plus de 30 ans (voir l'Annexe B pour en savoir davantage sur les bateaux-pilotes). L'Administration s'est procuré deux navires usagés qui ont été ajoutés à la flotte en 2017 au coût de 3 400 000 $ pour remplacer les bateaux plus anciens. À partir de 2017, elle compte faire des économies annuelles en vue de se constituer un fonds pour le remplacement des navires et elle commence à ajouter 1 000 000 $ à ses économies, ce qui est nettement plus que l'objectif minimum ciblé de 200 000 $.

c) *Maintien d'une réserve pour permettre à l'Administration de demeurer financièrement saine dans les périodes de ralentissement économique*

L'Administration s'est fixé comme cible de maintenir un ratio courant de 2:1. Les actifs courants seront maintenus à un niveau qui correspond au double de ses passifs courants. Cela constituera le fonds de réserve qui permettra à l'Administration de rester financièrement saine pendant les ralentissements économiques. Pour 2017, une fois que les 1 200 000 $ auront été mis de côté pour les objectifs a) et b), l'Administration projette un ratio réel de 2.1:1 et l'atteindre de cette cible.

En mettant l'accent sur les aspects ci-dessus, l'Administration estime qu'elle va demeurer financièrement autonome tout en voyant à l'interfinancement des ports. Elle s'engage à imposer des tarifs équitables et raisonnables, de même qu'à prévoir des hausses tarifaires minimales en cas de besoin et des baisses tarifaires dans le cas de ports qui affichent un bénéfice supérieur à ce qui est escompté dans un avenir prévisible.

iv) Évaluation des ressources de l'Administration

L'Administration s'efforce de maintenir des pilotes et des équipages de bateaux-pilotes, des affectateurs et du personnel administratif hautement qualifiés et bien formés. Les pilotes brevetés sont compétents dans leur profession et les équipages ont reçu la formation nécessaire pour être à même de fournir un service de pilotage maritime sûr. Cependant, l'Administration revoit régulièrement les besoins de chaque port et rajuste ses effectifs en conséquence.

Le pilotage et l'industrie maritime connaissent des changements technologiques rapides sur le plan de l'équipement électronique, des systèmes de propulsion et de la conception des navires. Par conséquent, l'Administration revoit et modifie régulièrement ses programmes de formation pour suivre l'évolution rapide de la technologie. La technologie fournit aussi des outils économiques qui peuvent aider un pilote à accomplir ses tâches d'une façon plus efficace et sécuritaire. L'Administration s'est engagée à procurer la technologie voulue à ses pilotes et employés afin d'accroître leur sécurité personnelle et l'efficacité de l'exploitation.

L'Administration a un certain nombre de navires vieillissants qui jouent néanmoins un rôle important dans un certain nombre de ports. Ces navires vont devenir moins fiables à la longue et être plus compliqués à réparer à mesure que le matériel sera plus difficile à trouver. L'Administration inspecte chaque année tous ses bateaux-pilotes pour s'assurer que ces plateformes sont sécuritaires. Sa priorité principale consiste à changer ses navires à mesure qu'ils vieillissent, de sorte qu'elle est en train d'élaborer une stratégie de remplacement des bateaux à long terme et de se constituer un fonds à cette fin. La formation continue des employés de l'Administration est aussi une priorité importante, tout comme les investissements dans les unités portatives de pilotage (UPP).

3.2 FORCES ET FAIBLESSES DE L'ADMINISTRATION

Voici les principales forces et faiblesses de l'Administration :

Forces

- ⇨ Équipe compétente et expérimentée
- ⇨ Services de pilotage hautement efficaces et professionnels
- ⇨ Reconnaissance du principe du pilotage obligatoire par la plupart des intervenants de l'industrie
- ⇨ Bons rapports avec les unités de négociation et les syndicats
- ⇨ Consensus au sein de l'organisation sur le besoin de toujours améliorer le service aux clients et de viser l'excellence
- ⇨ Tarifs de pilotage concurrentiels

- ⇨ Structure organisationnelle qui convient bien au mandat de l'Administration

- ⇨ Le renouvellement de l'équipement et l'investissement dans les immobilisations des dernières années sont des facteurs positifs qui stimulent la productivité. Cela comprend la construction de nouveaux bateaux-pilotes pour la baie Placentia et Saint John, ainsi que l'achat de deux navires modernes pour Halifax.

- ⇨ Le recours à une nouvelle technologie informatique, ce qui comprend notamment les initiatives suivantes :
  - mise en œuvre d'un Système d'identification automatique au centre des affectations en 2008;
  - nouveau site Web pour le grand public, les clients et les employés en 2009;
  - site Web exclusif au Conseil en 2010 pour permettre de transmettre plus facilement des rapports complexes aux administrateurs;
  - nouveau logiciel financier en 2011, qui procure une flexibilité et des capacités accrues;
  - nouveau programme de numérisation en 2011 destiné à réduire les copies papier des dossiers;
  - conception et mise en œuvre, en 2012-2013, de formulaires électroniques grâce à des appareils mobiles;
  - nouvelles tablettes utilisées comme aides au pilotage à bord des bateaux en 2014-2018.
  - Nouveau logiciel de suivi des congés et de ressources humaines en 2018.

- ⇨ Le système d'affectation et de facturation sur mesure de l'Administration fournit de l'information en temps réel aux affectateurs, aux pilotes, aux clients et à l'équipe de gestion. L'Administration est passée à une nouvelle version de ce logiciel en 2008, ce qui a permis d'améliorer la productivité.

- ⇨ Les pilotes sont hautement qualifiés, ce qui se reflète dans les affectations à 99,94 % sans incident enregistrées au cours des cinq dernières années (2012-2016 inclusivement). Le taux d'affectations sans incidents a également été de 99,92 % en 2016 et il n'y a eu que quatre incidents mineurs sur les 7 959 affectations de pilotage. Il n'y a pas eu de blessures ni de contamination environnementale associées à ces incidents. L'Administration a instauré un programme de formation complet pour tous les pilotes, et elle soutient énergiquement l'éducation permanente en fournissant une formation d'appoint aux pilotes d'expérience et une formation sur les nouvelles technologies à mesure qu'elles sont disponibles.

- ⇨ L'Administration a élaboré un plan de reprise après sinistre qui permet de maintenir les services en cas d'urgence. Le plan est actualisé et testé chaque année. Il a été mis en œuvre avec succès à l'automne 2003 lorsque le siège social a dû être évacué durant l'état d'urgence décrété lorsque l'ouragan Juan a frappé Halifax. Le plan a aussi contribué au maintien des services en février 2004 quand une tempête de neige sans précédent s'est abattue sur Halifax, paralysant la ville pendant plusieurs jours.

- ⇨ L'Administration a mis sur pied un plan de gestion des incidents destiné à être déployé en cas d'incident maritime dans la zone où elle mène ses opérations.

- L'Administration est formée de trois grands districts qui comprennent chacun trois zones de pilotage obligatoire. Le fait d'utiliser les mêmes pilotes certifiés pour tous les ports permet de gagner en efficacité et de partager les salaires des pilotes, donc d'assurer la viabilité de chacun des ports. Si chaque port était exploité d'une façon autonome, le nombre de pilotes requis et les tarifs seraient plus élevés pour chaque port.

Faiblesses

- Les recettes sont sujettes à des changements dans les conditions économiques locales et mondiales. L'Administration a ajusté les structures tarifaires afin de réduire l'exposition à ces changements.

- Les dépenses sont tributaires de la fluctuation des prix des produits de base, comme le carburant. L'Administration a pallié cette faiblesse en révisant les règles tarifaires de façon à inclure une surcharge pour le carburant qui reflète les prix du marché.

- Certains grands ports dépendent essentiellement d'une seule industrie, ce qui rend l'APA tributaire des situations locales imprévues au sein de l'industrie en question. L'Administration vise pour ces ports un rendement supérieur afin de compenser le risque d'une interruption de trafic.

- Les objections possibles aux propositions de règlements sur les tarifs pourraient considérablement retarder l'obtention des recettes nécessaires. L'Administration pallie cette faiblesse en consultant régulièrement les intéressés. Ces consultations permettent de maintenir une communication ouverte qui réduit les possibilités d'objection.

- Le processus administratif pour la mise en œuvre des règlements, notamment ceux qui portent sur les tarifs, est lent. La direction de l'Administration collabore le plus étroitement possible avec le personnel chargé de la réglementation à Transports Canada et dans les organismes centraux afin de rendre le processus aussi efficace que possible. Des propositions tarifaires pluriannuelles permettront d'atténuer l'impact de la réglementation tarifaire tardive.

- Avec la technologie perfectionnée dont les navires sont dotés, il est plus difficile de recruter de nouveaux pilotes qui ont des compétences adéquates pour les manœuvrer. L'Administration compense cette faiblesse en rallongeant le temps nécessaire pour former un pilote, mais cela accentue les répercussions indiquées plus bas.

- Étant donné la formation spécialisée que doit avoir un pilote, l'Administration peut ne pas être en mesure de réagir rapidement advenant une augmentation ou une diminution marquée du trafic ou une perte imprévue de main-d'œuvre pour cause de maladie ou de blessure. L'Administration essaie de remédier à cette situation dans certains ports en ayant plusieurs districts où les pilotes sont qualifiés pour plus d'un port.

- L'application simultanée des tarifs et des contrats de pilotage est difficile à réaliser et à maintenir en raison du processus à suivre pour la mise en œuvre des tarifs. Une tentative est

faite pour que la durée des contrats et des ententes coïncide avec celle des tarifs en vigueur qui sont censés les couvrir.

- ⇨ Il est difficile de prévoir le volume de trafic maritime. L'Administration consulte régulièrement l'industrie tout en tenant compte des facteurs économiques généraux afin de faire des prévisions aussi exactes que possible. Les affectations réelles des cinq dernières années ont correspondu à 98,4 % des prévisions globales.

- ⇨ Le processus d'examen selon la MGRP coûte cher et rien ne garantit ni ne laisse supposer que la zone ou le port en cause récupérera les coûts. Afin de tenter de contrôler la totalité des coûts de surveillance des ports tout en faisant preuve de la diligence requise, l'Administration a mené un examen préliminaire pour chaque province afin de déterminer les ports pour lesquels la MGRP complète est nécessaire. Cet examen limite l'exposition de l'APA à la totalité des coûts des projets menés selon la MGRP en fournissant ce filtrage préliminaire.

3.3 Analyse du contexte commercial extérieur

RECETTES ET TRAFIC DES NAVIRES

L'Administration assure un service de pilotage dans les 17 ports de pilotage obligatoire indiqués sur la carte ci-dessous. Le service de pilotage est assuré sur demande dans de nombreux ports où le pilotage n'est pas obligatoire. L'Administration a des pilotes brevetés pour 17 ports où le pilotage est non obligatoire et a effectué des affectations dans la plupart de ces zones en 2015.

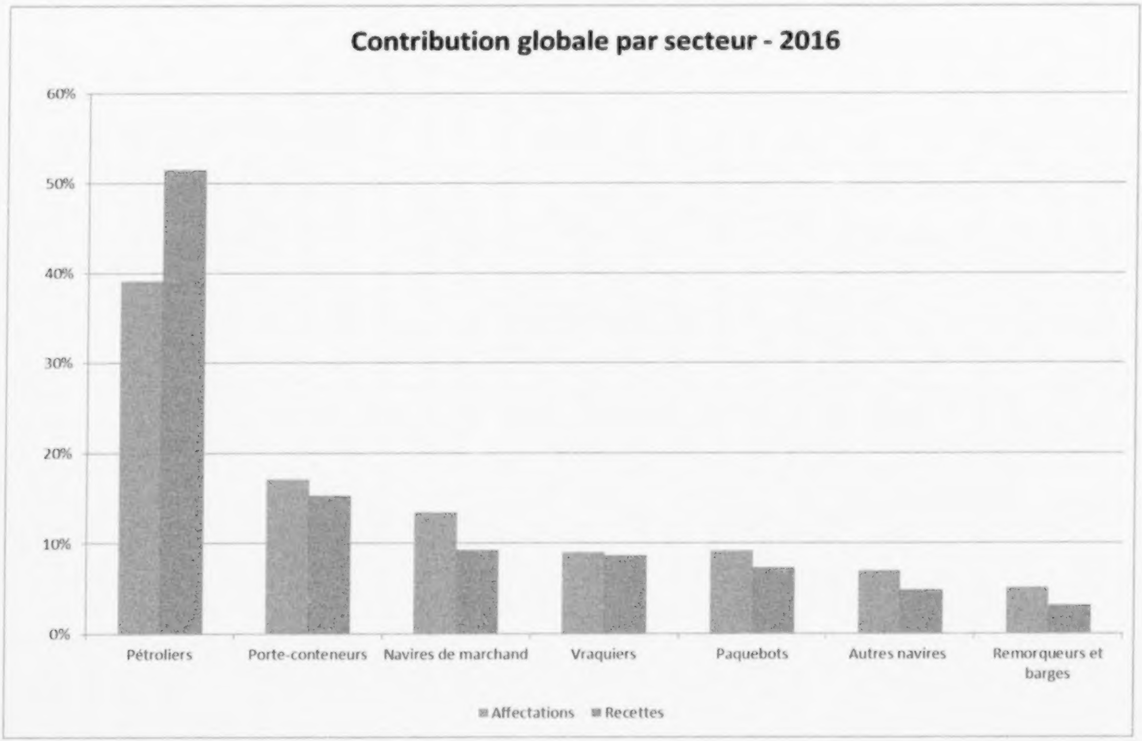
Zones de pilotage obligatoires de l'Administration de pilotage de l'Atlantique

Il devrait y avoir en 2018 un total de 8 323 affectations, en baisse par rapport aux 8 462 projetées pour 2017. L'activité dans les ports desservis par l'APA peut varier énormément en raison de facteurs indépendants de sa volonté. En 2017, l'Administration a eu des affectations pour des projets ou des événements qui ne devraient pas continuer, notamment un festival de grands voiliers dans la région, des projets de pose de câbles et l'exploitation d'un souteur dont les capitaines deviennent certifiés. L'élargissement du canal de Panama commence à se répercuter sur les tendances des affectations.

Parmi les 17 zones de pilotage obligatoire, quatre ports importants représentent environ 75 % des affectations de l'APA et environ 81 % de ses recettes. Ces ports sont la baie Placentia (T.-N.-L.), Halifax (N.-É.), le détroit de Canso (N.-É.) et Saint John (N.-B.). La plus grande partie des activités de pilotage dans la région de l'Atlantique est tributaire de l'industrie pétrolière, les pétroliers contribuant le plus aux recettes à Saint John, dans le détroit de Canso et dans la baie Placentia. Si les pétroliers sont également importants dans le port d'Halifax, ce sont les porte-conteneurs qui participent surtout aux résultats, leur trafic représentant plus de 80 % de celui des porte-conteneurs de l'Administration.

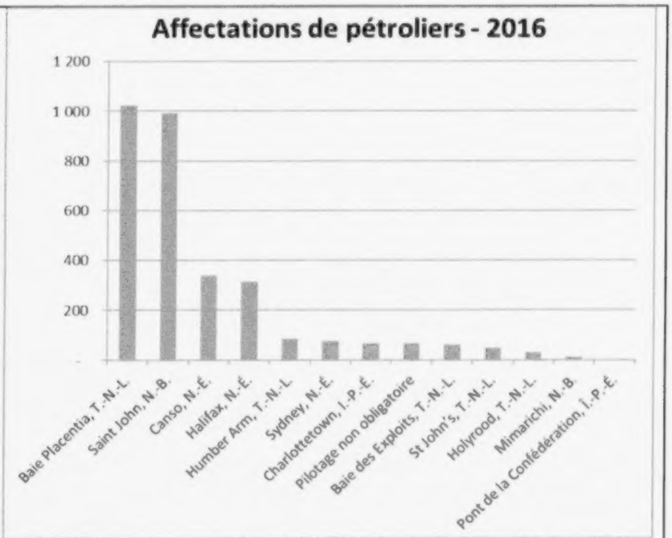
Les navires battant pavillon étranger représentent l'essentiel des activités de l'Administration. Cette réalité s'est accentuée après l'exemption accordée en 2006 aux navires ravitailleurs en mer, qui sont canadiens pour la plupart. Selon la tendance actuelle, les navires étrangers représentent environ 79 % des affectations et des recettes.

Selon les tendances actuelles, l'industrie pétrolière et gazière compte pour environ 39 % des affectations de l'Administration et fournit 52 % de toutes les recettes. Le tableau suivant montre la contribution globale des différents secteurs.

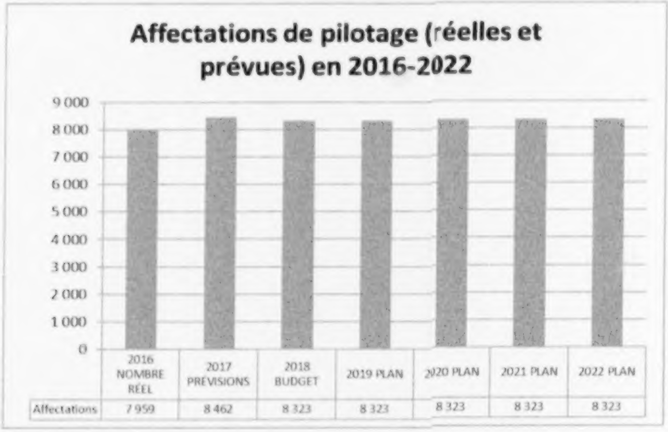


L'Administration a offert des services de pilotage pour des pétroliers dans 12 des 17 zones de pilotage obligatoire. Les affectations dans les zones où le pilotage n'est pas obligatoire sont habituellement menées en même temps qu'une affectation obligatoire.

Zone	Affectations de pétroliers
Baie Placentia, T.-N.-L.	1 023
Saint John, N.-B.	993
Canso, N.-É.	338
Halifax, N.-É.	315
Humber Arm, T.-N.-L.	86
Sydney, N.-É.	77
Charlottetown, Î.-P.-É.	66
Pilotage non obligatoire	65
Baie des Exploits, T.-N.-L.	61
St John's, T.-N.-L.	47
Holyrood, T.-N.-L.	30
Mimarichi, N.-B.	11
Pont de la Confédération, Î.-P.-É.	2
Total	3 114



Le tableau ci-dessous montre les affectations annuelles en 2016, les projections pour 2017 et les projections du plan 2018-2022. L'Administration a enregistré dernièrement une baisse du trafic, mais ce dernier s'est redressé en 2017 grâce à certaines activités qui ne devraient toutefois pas se poursuivre dans les années à venir. Les prévisions de 2018 sont basées sur ce qui est connu pour l'instant. Le plan fait des projections conservatrices qui prévoient que le niveau d'activité se maintienne à long terme. L'industrie envisage des projets qui pourraient contribuer à augmenter l'activité pendant la période de planification, mais l'Administraiton attend de voir quelle pourrait être la croissance.



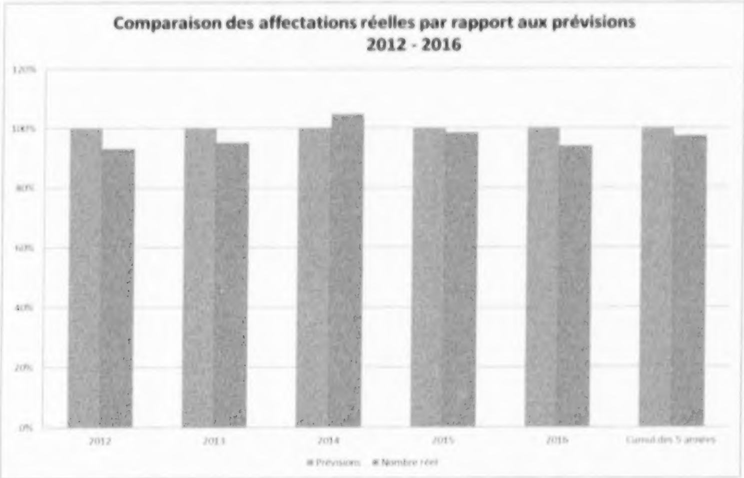
UTILISATION DES CERTIFICATS DE PILOTAGE

Conformément à la *Loi sur le pilotage*, l'Administration délivre des certificats de pilotage aux capitaines qualifiés qui ont passé avec succès un examen de certification, ce qui leur permet de piloter leurs propres navires. En 2014, quelque 35 capitaines certifiés ont effectué 1 063 affectations; en 2015, ils étaient 45 à avoir accompli 1 465 affectations. Le nombre d'affectations assurées par des capitaines qualifiés a augmenté de nouveau en 2016; ils ont été 40 à assurer 1 678 affectations. L'Administration ne tire aucun revenu de ces affectations, et l'augmentation des affectations effectuées par des pilotes certifiés contribue à réduire les affectations de pilotage de l'APA.

PRÉVISION DES AFFECTATIONS ANNUELLES

L'équipe de gestion de l'Administration se livre à un exercice de prévision annuel qui vise à améliorer l'exactitude des états financiers et de la planification des activités. Ces prévisions sont préparées au moyen de recherches effectuées par l'équipe de gestion et après avoir consulté l'industrie, les administrations portuaires, les agences maritimes et d'autres représentants commerciaux. Dans bien des cas, l'Administration peut être au courant que des activités de transport maritime sont sur le point de commencer ou de prendre fin, mais le moment exact n'est pas nécessairement connu. Dans le cadre de prévisions pour une année civile, il est impossible de savoir quelle proportion de cette activité se produira durant la période de 12 mois; ainsi, l'Administration doit examiner les activités à plus long terme et prévoir les ressources nécessaires pour répondre à la demande. Durant les cinq années complètes précédant la soumission du présent

plan, les prévisions de l'Administration ont été exactes à 97,4 % par rapport au nombre réel (le nombre prévu était de 42 477 tandis que le nombre réel a été de 41 371). Le tableau ci-dessous montre les résultats pour chaque année, exprimés en pourcentages, la dernière colonne illustrant les résultats cumulatifs. Les prévisions indiquées dans la colonne bleue correspondent à 100 % chaque année. Les résultats réels figurent dans la colonne rouge.



3.4. RÉMUNÉRATION ET RELATIONS DE TRAVAIL

3.4.1 DESCRIPTION DES EFFECTIFS

État des ressources humaines
2014-2022

	Chiffres réels 2014	Chiffres réels 2015	Chiffres réels 2016	Perspectives 2017	BUDGET 2018	PLAN 2019	PLAN 2020	PLAN 2021	PLAN 2022
ADMINISTRATION									
Cadres supérieurs	3	3	2	2	2	2	2	2	2
Gestionnaires	2	2	3	3	4	3	3	3	3
Soutien	4,5	4,5	4,5	5	5	5	5	5	5
	9,5	9,5	9,5	10	11	10	10	10	10
EXPLOITATION									
Pilotes	47	47	47	49	52	50	49	48	48
Équipages des bateaux-pilotes	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Affectateurs	6	6	5	6	6	6	6	6	6
	71	71	70	73	76	74	73	72	72
TOTALS DES EMPLOYÉS	**80,5**	**80,5**	**79,5**	**83**	**87**	**84**	**83**	**82**	**82**
Pilotes à leur compte	9	10	11	10	11	11	11	11	11
TOTAL DES RESSOURCES HUMAINES	**89,5**	**90,5**	**90,5**	**93**	**98**	**95**	**94**	**93**	**93**

Administration

En 2018, les dirigeants comprendront le chef de la direction et le chef des Affaires financières. Les gestionnaires de l'Administration seront le directeur des opérations, le directeur des finances, le gestionnaire des ressources humaines et le gestionnaire des opérations de pilotage. Le personnel de soutien inclut les postes d'adjoints de direction et administratifs.

Le chef de la direction est nommé par le Conseil et sa rémunération est approuvée par le Bureau du Conseil privé. Les fourchettes salariales pour le chef des Affaires financières et deux administrateurs, qui sont fixées par le Conseil, correspondent à un pourcentage spécifique de celle du chef de la direction.

Exploitation

Les pilotes et les équipages de bateaux-pilotes figurant sous le poste Exploitation font référence aux employés de l'APA.

Pilotes

L'Administration recrute des capitaines hautement qualifiés qui ont acquis une expérience considérable et diversifiée au sein de l'industrie du transport maritime. Le recrutement de capitaines ayant ce niveau de qualification et d'expérience professionnelle se fait auprès de candidats ciblés qui ont passé du temps à naviguer dans le district de pilotage obligatoire pour lequel nous effectuons le recrutement. L'Administration a mis sur pied le programme de familiarisation à la suite de la modification, en 2014, du règlement de l'APA - section 14 Qualifications générales – Expérience en mer – Candidats 14.1 (2). Le règlement vise à permettre de recruter des marins qualifiés qui n'auraient pas autrement les compétences voulues pour effectuer des affectations dans le district. Ce programme augmente notre bassin de candidats admissibles hautement compétents et talentueux pour de futurs postes de pilotes dans le district. Étant donné le dynamisme de l'industrie maritime dynamique, ce programme joue un rôle de plus en plus important pour faire en sorte que nos futurs employés aient une expertise et une expérience professionnelles répondant à notre norme élevée, qui consiste à offrir un service de pilotage sécuritaire et efficace.

L'Administration fait concurrence au secteur privé pour cette main-d'œuvre qualifiée, et les salaires et avantages sociaux doivent être comparables. Elle insiste sur la conciliation travail-vie personnelle qu'elle peut offrir, les prestations de retraite et le fait qu'un pilotage est considéré par beaucoup comme le summum de la carrière d'un marin. Ces facteurs peuvent attirer des marins et compenser dans une certaine mesure l'écart salarial. La Société se base sur d'autres administrations de pilotage qui ont des pilotes salariés comme référence pour déterminer ses salaires et avantages sociaux.

Les pilotes de l'Administration qui approchent de la retraite constituent une majorité. Comme il faut compter entre 24 et 36 mois pour qu'un pilote obtiennent un brevet de classe A illimitée, il est essentiel que nous ayons accès à des ressources compétentes et qualifiées pour assurer la continuité de notre service quand le trafic est plus important ou en cas de pertes de temps imputables à des

blessures. En 2013, l'Administration a conclu avec la Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC) un protocole d'accord qui inclut une mesure pour inciter les pilotes à donner leur avis de départ à la retraite. Cet accord permet à l'Administration de planifier convenablement le nombre de ses pilotes en embauchant d'une façon proactive de nouveaux apprentis. À la suite de cette entente, l'Administration a été informée par plusieurs pilotes de leur intention de partir à la retraite. Des pilotes de remplacement sont ajoutés de façon à avoir deux années de formation avant le départ à la retraite de chaque pilote. Le fait qu'un pilote parte à la retraite sans être remplacé adéquatement peut avoir un impact négatif pour les usagers.

Voici la structure des brevets :

Brevet	Tonnage brut	Remarque
Brevet d'apprenti	Formation	À la fin de cette phase, l'apprenti doit obtenir une note de passage à un examen écrit et oral exhaustif portant sur son district.
Brevet de classe C	10 000 TB maximum	
Brevet de classe B	40 000 TB maximum	Classe B limitée
		Classe B illimitée
Brevet de classe A	Plus de 40 000 TB	Classe A limitée
		Classe A illimitée

Un brevet d'apprenti limite strictement le titulaire à des voyages de formation sous la supervision d'un chef pilote de classe A illimitée dans son district. La formation est donnée sur des navires de différents types et tailles. Le titulaire ne peut à aucun moment pendant la phase d'apprentissage effectuer des affectations de pilotage sans supervision. À mesure que la progression dans le brevet se poursuit, l'apprenti effectue des affectations de pilotage d'une façon indépendante dans les limites du tonnage brut permises. Pendant ce temps-là, il accomplit des voyages de formation avec des chefs pilotes de district dans le cadre d'affectations au-dessus de son niveau de brevet actuel. Ce processus se poursuit jusqu'à ce que le pilote reçoive un brevet de classe A illimitée, ce qui lui permet d'effectuer toutes les affectations dans son district.

Le tableau qui suit montre l'application générale des cours de formation reliés à la progression des pilotes dans leur niveau de brevet de pilotage.

Cours de formation obligatoires	**Endroit**	**Niveau de brevet de pilotage exigé**
SealQ pour PPU	Québec	Apprenti
H2S Alive	Zone locale	Apprenti
Cours d'actualisation H2S	Zone locale	Classe C, B ou A selon le cas
Cours de base sur navire modèle	Royaume-Uni	Classe B
Cours avancé de gestion des ressources à la passerelle (BRM-P)	Québec	Classe C ou B
Erreurs de radar	Québec	Classe C ou B
Remorqueur d'escorte	Î.-P.-É.	Classe C, B ou A

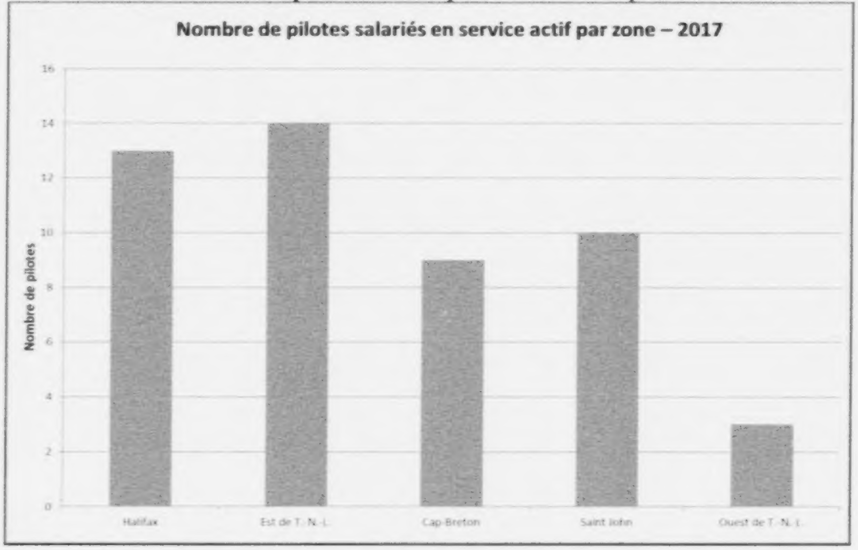
Remorqueur Z-Drive	Québec	Classe B ou A
Azipod	Québec	Classe B ou A
Cours avancé sur navire modèle	France	Classe A
Cours d'actualisation avancé sur navire modèle	France	Classe A (sept ans après le cours avancé sur navire modèle)

Cela coûte en moyenne 250 000 $ pour former un pilote pour un brevet de classe A illimitée les deux à trois premières années. L'Administration a prévu un budget de 370 000 $ pour les cours de formation en 2018.

Les pilotes sont membres de la Guilde de la marine marchande du Canada - Pilotes. L'Administration a négocié une nouvelle convention collective qui expire à la fin de 2019.

En réponse aux recommandations de l'examen spécial, l'Administration utilise un système d'information de gestion qui fournit des renseignements sur les qualifications des marins, les visites médicales, les évaluations de rendement et la progression de la formation pour les pilotes et les équipages des navires.

Le graphique ci-dessous montre la répartition des pilotes salariés prévue d'ici la fin de 2017.



Équipages des bateaux-pilotes

Les équipages de bateaux-pilotes comprennent trois groupes d'employés considérés comme rattachés à l'exploitation.

Entretien des navires

L'Administration emploie deux personnes qui gèrent et entretiennent ses navires, à savoir le gestionnaire technique et le gestionnaire des bateaux-pilotes. Ces postes permettent

d'effectuer davantage d'entretien préventif, ce qui aidera à éviter les réparations en catastrophe.

Capitaines de vedette

L'Administration compte huit capitaines de vedette parmi ses employés, soit quatre à Saint John et quatre à Halifax. Les capitaines de vedette sont membres de la Guilde de la marine marchande du Canada – Capitaines de vedette. Une convention collective de cinq ans a été négociée en 2016 et restera en vigueur jusqu'à la fin de 2020.

Personnel de pont

Il y a huit matelots de pont qui sont des employés de l'Administration, soit quatre à Saint John et quatre à Halifax. Le personnel de pont est membre de l'Alliance de la Fonction publique du Canada – Personnel de pont et fait partie du personnel de bureau. Une convention collective de quatre ans a été négociée en 2015. La convention expire le 31 décembre 2018.

Affectateurs

La catégorie des affectateurs inclut le superviseur des affectations, qui encadre le centre des affectations, quatre affectateurs à temps plein et un affectateur à temps partiel. Les affectateurs sont des employés de l'Administration qui travaillent au centre des affectations situé au siège social de l'Administration. Ils sont membres de la Section matelots de pont et personnel de bureau de l'Alliance de la Fonction publique du Canada. Tel qu'indiqué ci-dessus, une nouvelle convention de quatre ans a été négociée en 2015. La convention expire le 31 décembre 2018.

Diversité, équité et inclusion dans le recrutement et la sélection

Afin de soutenir les initiatives du gouvernement du Canada visant à instaurer un service public diversifié, l'Administration s'est engagée à développer un environnement de travail inclusif et exempt de barrières, qui offre une égalité d'accès aux opportunités au sein de l'organisation. Même si l'Administration est exemptée du programme d'équité en matière d'emploi du fait de sa taille, l'esprit de ce programme est respecté en insistant tout particulièrement sur le respect des principes de ses politiques et processus de recrutement et d'embauche. Deux segments clés du personnel continuent de poser un défi : les pilotes et les équipages (capitaines de vedettes et matelots de pont) des bateaux-pilotes. Pour l'ensemble des districts de l'Atlantique, ces postes représentent près de 80 % de nos effectifs à temps plein. Le recrutement et l'embauche pour ces postes reflètent les chiffres démographiques de l'industrie maritime canadienne. Il y a toujours eu dans ce secteur un manque d'équité et de diversité parmi les personnes ayant des qualifications plus avancées pour la navigation. Malgré une tendance plus marquée pour plus d'équité et de diversité dans les écoles nautiques, cela va prendre encore plusieurs années avant que ces personnes accumulent assez de temps en mer, passent les examens obligatoires exigés par Transports Canada pour avoir leur certification et diversifient leur expérience maritime avancée pour répondre aux critères

d'embauche de base de l'Administration. L'APA s'est engagée à continuer de collaborer avec ses partenaires de l'industrie et du gouvernement pour s'assurer qu'elle reste au fait des pratiques exemplaires en matière de recrutement, de sélection et de rétention des effectifs maritimes afin de diversifier les ressources de l'Administration.

PILOTES ENTREPRENEURS

Les pilotes entrepreneurs ne sont pas des employés de l'APA; ils reçoivent, en guise de rémunération, une part du tarif perçu pour chaque affectation. Les pilotes contractuels sont utilisés dans les régions où il y a très peu d'affectations, l'Administration n'effectue aucun investissement dans ses actifs et les affectations peuvent fluctuer énormément. Ils ne fournissent pas de services dans les mêmes districts que les pilotes salariés. Un pilote contractuel est payé un pourcentage du tarif perçu pour chaque affectation de pilotage, donc il assume le risque financier. Des ententes de services sont négociées avec ces personnes, conformément à la recommandation de l'examen spécial. Des réunions sont organisées avec chaque pilote et une entente de service spécifiant les conditions et les services de pilotage à fournir est conclue. L'Administration a commencé à recevoir des ententes signées de certains pilotes et elle s'attend à les avoir toutes d'ici la fin de 2017. Certains pilotes salariés effectuent du pilotage à contrat dans leurs temps libres dans le cadre d'affectations où le pilotage n'est pas obligatoire. Comme ils sont inclus dans le nombre d'employés indiqué plus haut, ils ne figurent pas dans le nombre total de pilotes à leur compte.

3.4.2 PRIMES DE DÉPART VOLONTAIRE

La prime de départ après emploi a été versée à tous les employés dans le cadre de différents contrats de travail et conventions collectives. Depuis 2012, cette prime n'est plus offerte aux employés recrutés par l'Administration, mais elle est encore due aux 34 employés qui ont choisi de ne pas s'en prévaloir immédiatement.

3.5 ORIENTATION GOUVERNEMENTALE

3.5.1 DIRECTIVE SUR LES RETRAITES

L'article 16 de la Loi sur le pilotage spécifie que l'Administration est censée être un organisme de la fonction publique pour l'application de l'article 37 de la Loi sur la pension de la fonction publique. Les employés de l'Administration participent au régime de pension de retraite de la fonction publique, et des cotisations sont versées par les employés et l'Administration pour financer leur pension future. Ce régime s'aligne sur les priorités du gouvernement et va adopter un ratio équilibré (50-50) de partage des coûts entre l'employé et l'employeur.

L'âge moyen de départ à la retraite des employés de l'Administration est d'environ 62 ans. L'âge moyen des pilotes salariés de l'Administration est de 52 ans.

3.5.2 DIRECTIVE SUR LES FRAIS DE DÉPLACEMENT, D'HÉBERGEMENT, DE CONGRÈS ET D'ÉVÉNEMENTS

L'Administration a établi des politiques, lignes directrices et pratiques relatives aux frais de déplacement, d'hébergement, de congrès et d'événements, qui s'alignent sur les politiques et les directives du Conseil du Trésor. Les politiques ont été instaurées en juin 2016.

La zone d'exploitation de l'Administration de pilotage de l'Atlantique est définie comme étant l'ensemble des eaux canadiennes à l'intérieur et autour des provinces du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador, y compris celles de la baie des Chaleurs au Québec. Dans cette région, l'Administration a 17 zones de pilotage obligatoire désignées. Chacune a des industries qui lui sont propres, et toutes sont desservies par des pilotes brevetés et ont les infrastructures voulues comme des services de bateaux-pilotes.

Les pilotes et les équipages de l'Administration doivent se déplacer afin d'offrir régulièrement des services de pilotage. Ces dépenses sont recouvrées directement auprès des clients à qui les services ont été fournis. Des frais de déplacement sont également engagés pour la formation du personnel de l'exploitation, qui se donne surtout en Europe et à Québec. Ces coûts sont inclus dans le budget de formation de l'Administration. La catégorie *Coûts d'exploitation des bateaux-pilotes* des états financiers de l'Administration englobe les frais de déplacement du personnel chargé de l'entretien des navires dans le cadre de leurs fonctions habituelles.

Les membres du Conseil et de la direction de l'Administration doivent faire des déplacements afin de répondre aux besoins des parties intéressées dans chaque zone et de gérer efficacement les ressources de l'Administration. Il leur arrive d'effectuer des déplacements périodiques en dehors de la zone d'exploitation de l'Administrateur pour rencontrer des représentants gouvernementaux, des associations de l'industrie et d'autres administrations de pilotage. Les congrès comprennent des conférences sur les activités maritimes de certains ports et spécifiquement sur le pilotage. Les frais de déplacement des administrateurs sont inclus dans les autres dépenses du Conseil, sous le poste *Services professionnels et spéciaux* des états financiers de l'Administration.

Le tableau ci-dessous montre les frais de déplacement, d'hébergement et de congrès pour l'exploitation ainsi que pour le personnel administratif et le Conseil.

Frais de déplacement, d'hébergement et de congrès	Chiffres réels 2016	Perspectives 2017	Budget 2018	PLAN 2019	2020	2021	2022
Exploitation	654	654	622	631	646	658	670
Formation	50	50	56	56	58	60	62
Ingénierie	17	10	8	8	8	8	8
Total des frais de déplacement pour l'exploitation	**721**	**714**	**686**	**695**	**712**	**726**	**740**
Administration	140	106	122	117	119	122	125
Conseil	32	29	31	31	30	30	30
Total des frais de déplacement pour l'administration	**172**	**135**	**153**	**148**	**149**	**152**	**155**
Hébergement	9	10	11	12	12	12	12
Congrès	13	11	9	10	10	10	10
Total des frais d'hébergement et de congrès	**22**	**21**	**20**	**22**	**22**	**22**	**22**
Total des frais de déplacement, d'hébergement et de congrès	**915**	**870**	**859**	**865**	**883**	**900**	**917**

3.5.3 Maîtrise des coûts

L'Administration est une société d'État non financée par crédit ou autofinancée. Un de ses objectifs principaux consiste à maintenir son autosuffisance financière grâce à une gestion efficace des coûts et en instaurant des tarifs qui sont justes et raisonnables. Les coûts de l'Administration sont facturés aux usagers du service sous la forme d'un tarif appliqué à chaque affectation pour les services de pilotage fournis. L'Administration contrôle ses coûts administratifs tout en s'assurant que l'augmentation de ses charges d'exploitation est compensée par des tarifs justes et raisonnables.

Les budgets des dépenses administratives de l'APA sont le budget des affectations, le budget de l'administration et une partie du budget de formation relié au personnel administratif. Les postes inclus dans ces budgets ont été divisés en dépenses discrétionnaires et non discrétionnaires. En 2016, l'APA a réduit de 12,4 % ses coûts d'administration et d'affectation par rapport aux niveaux de 2015.

Pour l'ensemble des budgets de l'Administration, incluant les dépenses discrétionnaires et non discrétionnaires, les dépenses prévues pour 2018 augmentent provisoirement de 8,9 % par rapport aux niveaux de 2017. Elles devraient diminuer de 5,0 % en 2019. Cette fluctuation s'explique par la préparation du départ à la retraite d'au moins deux employés d'ici la fin de 2018. L'Administration aura du personnel surnuméraire en prévision de cette partie de son plan de continuité.

Budget administratif - 2018

	2017 Budget	2018 Budget	Changement en 2018 par rapport au budget 2017
Postes discrétionnaires			
Salaires et avantages sociaux	1 628	1 922	294
Voyages	147	122	(25)
Communications	46	46	0
Services publics, matériel, fournitures	314	283	(31)
Loyers	25	23	(2)
Services professionnels et spéciaux	59	64	5
Formation	7	33	26
Amortissement	76	93	17
Total des dépenses administratives discrétionnaires	2 302	2 586	284
Augmentation du budget discrétionnaire			**12,3 %**
Postes non discrétionnaires			
Honoraires et indemnités du Conseil	123	101	(22)
Créances irrécouvrables	20	10	(10)
Bureaux du siège social	158	171	13
Impôts fonciers et taxes professionnelles	4	4	-
Frais juridiques	21	17	(4)
Audits internes	20	15	(5)
Transports Canada	30	-	(30)
Gazette du Canada	10	18	8
Traitement de la paie	13	13	-
Services de traduction	8	8	-
Mandat de pilotage	7	10	3
Examens de pilotage	7	10	3
Total des dépenses administratives non discrétionnaires	421	377	(44)
Augmentation du budget non discrétionnaire			**-10,5 %**
Total des dépenses administratives	2 723	2 963	240
Investment and Sundry Income	(26)	(26)	-
Total Net Administration	2 697	2 936	239
			8,9 %

Les budgets d'exploitation de chaque port sont considérés comme étant des charges d'exploitation. L'amortissement qui était exclu des dépenses en immobilisations est nécessaire, car l'Administration continue d'investir dans des bateaux-pilotes et de l'équipement moderne. Les augmentations des charges d'exploitation ont été compensées par des hausses égales ou supérieures des rentrées prévues. Les produits d'exploitation nets devraient augmenter en 2018, tout comme le bénéfice net final. L'Administration cible pour 2018 un bénéfice net qui répond à ses besoins en matière d'autonomie financière.

		Budget 2017	Budget 2018	Différence en 2018 par rapport au budget 2017
Recettes				
Budgets d'exploitation				
	Droits de pilotage	24 801	26 406	1 605
	Supplément	329	167	(162)
	Total des recettes	**25 130**	**26 573**	1 443
Dépenses				
	Rémunération, salaires et avantages sociaux des pilotes	11 565	12 513	948
	Charges d'exploitation des bateaux-pilotes	5 083	5 095	12
	Salaires et avantages sociaux des équipages des bateaux-pilotes	1 827	1 889	62
	Transport et voyages	595	622	27
	Formation	308	337	29
	Services professionnels et spéciaux	139	148	9
	Services publics, matériel et fournitures	62	88	26
	Loyers	111	122	11
	Communications	108	118	10
	Frais de financement	156	146	(10)
	Total des dépenses	**19 954**	**21 077**	1 123
Budget d'exploitation net		**5 176**	**5 496**	320
Moins:	**Amortissement**	**1 597**	**1 561**	(36)
	Coûts administratifs discrétionnaires	2 303	2 586	283
	Coûts administratifs non discrétionnaires	420	376	(44)
	Recettes diverses	(27)	(27)	-
	Total des coûts administratifs	**2 697**	**2 936**	239
Bénéfice		**881**	**999**	118

Les droits de pilotage ont augmenté de 1 443 000 $ parce qu'il y a eu des navires plus gros que dans le budget précédent et en raison des hausses tarifaires en 2018.

Les dépenses d'exploitation devraient augmenter de 1 123 000 $ étant donné que l'Administration a augmenté le nombre de pilotes afin de résoudre des problèmes de service et se prépare en vue de départs à la retraite imminents.

3.6 EXAMEN SPÉCIAL EN 2016

Le Bureau du vérificateur général du Canada a présenté le 1er septembre 2016 au Conseil de l'Administration son rapport d'audit indépendant sur certains systèmes et pratiques qui étaient en place entre le 1er octobre 2015 et le 31 mars 2016. Toutes les recommandations ont été suivies et

seront mises à exécution d'ici la fin de 2017. Les recommandations tirées du rapport, suivies de la réponse de l'Administration et d'une mise à jour sur la mise en œuvre de chaque recommandation, sont énoncées ci-dessous.

Pratiques de gestion de l'entreprise

Recommandation n° 1 : Le Conseil devrait s'assurer que ses membres se conforment à toutes les dispositions du code de la Société régissant les conflits d'intérêts, notamment l'obligation de divulguer par écrit au président tous les intérêts d'affaires et commerciaux lorsque de tels intérêts peuvent être considérés comme étant en conflit réel ou potentiel avec les fonctions d'administrateurs, de sorte que des mesures d'atténuation appropriées puissent être mises en place.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Depuis la période visée par l'examen, les administrateurs et la direction ont divulgué par écrit au président tous les intérêts d'affaires et commerciaux pouvant être considérés comme étant en conflit direct réel, potentiel ou perçu, tel que requis par le code de la Société régissant les conflits d'intérêts. Le président mettra en place, au besoin, des mesures d'atténuation appropriées, basées sur les sujets ou les enjeux à l'étude.

Recommandation n° 2 : La Société devrait examiner périodiquement sa mission, sa vision et ses objectifs stratégiques. Elle devrait s'assurer que ses objectifs stratégiques sont faciles à mesurer et charger des gestionnaires spécifiques de les atteindre. La Société devrait également fixer des résultats attendus pour les objectifs stratégiques et les relier aux objectifs de rendement de la direction.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Au moment de l'audit, l'Administration avait planifié une rencontre stratégique avec un facilitateur pour mettre à jour ces points. La rencontre a eu lieu en juin 2016, et la mission, la vision et les objectifs stratégiques ont été mis à jour et sont inclus dans ce plan. Ces points seront examinés une fois par année et mis à jour en 2021. Les objectifs stratégiques actualisés de la Société sont faciles à mesurer et des gestionnaires spécifiques ont été chargés de les atteindre.

Recommandation n° 3 : La Société devrait s'assurer que ses processus d'établissement des tarifs tiennent compte de son obligation, prévue par la loi, d'être financièrement autosuffisante.

La Société était d'accord avec cette recommandation. L'Administration a affiché trois pertes d'exploitation pour trois des quatre derniers exercices. Elle a réussi à instaurer un supplément pour recouvrer les trois quarts de la perte cumulative sur une période de trois ans, en convenant avec l'industrie d'examiner sa réussite chaque année et d'évaluer ses besoins permanents. Lors des séances de planification stratégique que l'Administration a tenues en juin 2016, des critères ont été fixés pour mesurer son autonomie financière basée sur des cibles annuelles afin de financer le remplacement des immobilisations et les primes de départs futurs, tout en laissant la possibilité de ralentissements économiques.

L'Administration a dégagé un bénéfice de 1 200 000 $ en 2016, ce qui compense la perte cumulative spécifiée dans l'examen spécial. Elle projette pour 2017 un bénéfice de 1 900 000 $,

ce qui dépasse nettement les prévisions et va permettre de dépasser les économies ciblées pour l'année. Le plan d'entreprise reflète les tarifs fixés à un niveau visant à remplir les critères d'économies ciblés pour 2018 en atteignant la marge inférieure du bénéfice ciblé par le Conseil en 2018 (3,8 %) et en maintenant ce bénéfice jusqu'en 2022.

Recommandation n° 4 : La Société devrait surveiller régulièrement l'application de ses mesures d'atténuation et en rendre officiellement compte au Conseil.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Les activités visant à atténuer les risques ont été présentées au Conseil d'une façon ponctuelle; mais depuis la période visée par l'examen, un comité du Conseil a été chargé de superviser les mesures d'atténuation des risques. La première réunion de ce comité a eu lieu au quatrième trimestre 2016 et les suivantes se tiennent depuis deux fois par année.

Gestion des services de pilotage

Recommandation n° 5 : La Société devrait mettre en place une gestion de l'information qui lui permette de démontrer plus facilement la santé et la compétence de ses pilotes et des équipages de ses bateaux-pilotes.

En réponse à cette recommandation, la Société s'est engagée à développer une structure de gestion de l'information plus robuste d'ici la fin de 2016. En août 2016, l'Administration a déployé un système de gestion de l'information maritime qui sert à entreposer les dossiers associés à la santé et aux compétences de ses pilotes et des équipages de ses bateaux-pilotes. Outre ces démarches initiales, un d'audit interne a été mené pour évaluer la structure et le statut actuels de la gestion des documents de l'Administration, et pour recommander d'autres améliorations. Ces recommandations ont été mises en œuvre en 2017.

Recommandation n° 6 : La Société devrait s'assurer que des contrats documentés avec les pilotes-entrepreneurs sont en place afin de spécifier les conditions de la prestation des services de pilotage.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Le chef de la direction et le chef des Affaires financières ont rencontré les pilotes contractuels dans toutes les régions et ont présenté à chacun des ébauches de contrats. L'Administration a commencé à recevoir les ententes signées des pilotes et elle s'attend à les avoir toutes d'ici la fin de 2017.

Recommandation n° 7 : La Société devrait officialiser ses pratiques exemplaires consistant à exiger un consensus parmi ses comités d'anciens pilotes avant de remettre les brevets des pilotes stagiaires. Elle devrait tenir des documents sur ce consensus, ainsi que la lettre de recommandation finale émise par le président du comité.

La Société était d'accord avec cette recommandation. L'obligation d'obtenir le consensus des comités d'anciens pilotes sera officialisée. Dès à présent, la Société va aussi tenir des documents sur ce processus, ainsi que la lettre de recommandation du président du comité.

Recommandation n° 8 : La Société devrait s'assurer qu'elle met entièrement en œuvre et applique d'une façon uniforme un processus de gestion du rendement pour tous les pilotes et équipages de ses bateaux-pilotes. Elle devrait également confier à quelqu'un la responsabilité d'examiner les renseignements sur la gestion du rendement dans le but d'assurer une supervision et un suivi appropriés des mesures adoptées.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Depuis la période d'examen, le premier cycle d'évaluation du rendement de chaque pilote breveté a été mené à bien. Il y a des défis opérationnels et logistiques qui affectent la planification et l'échéancier de ces examens. Un deuxième cycle d'évaluations du rendement a été entrepris, tous les pilotes brevetés devant être évalués d'ici la fin de 2018. Comme il s'agira du deuxième cycle, les leçons tirées du cycle initial seront mises en œuvre.

Depuis la période d'examen, une clause visant à faciliter les évaluations du rendement des capitaines de vedette salariés a été négociée dans la dernière convention collective. Une clause similaire a été incluse dans celle des matelots de pont en 2015. Le processus d'évaluation du rendement des équipages des bateaux-pilotes salariés a été approuvé; tous les employés ont été évalués au début de 2017 et le seront désormais tous les ans. Le gestionnaire des ressources humaines est chargé d'examiner l'information sur la gestion du rendement, de faire une supervision et de s'assurer que des mesures de suivi sont prises.

Recommandation n° 9 : La Société devrait mettre en œuvre un examen cyclique pour reconsidérer la désignation de chaque zone de pilotage obligatoire dont elle est responsable au moins une fois tous les cinq ans. L'examen périodique devrait aussi porter sur la reconsidération de la taille et des types de navires assujettis au pilotage obligatoire. La Société devrait également s'assurer que les analyses de risque préliminaires recommandées pour les zones de pilotage non obligatoire sont mises en application promptement.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Un examen a été mené en juillet 2016 par la direction et le Conseil. Cet examen a consisté à voir les changements de volume de trafic et de types de navires dans chaque zone de pilotage obligatoire. Le Conseil a évalué chaque zone afin de déterminer si un examen supplémentaire était nécessaire à ce moment-là et le Comité des risques a été chargé de donner suite aux recommandations. Le Conseil mènera ce processus une fois par année dans le cadre des séances de planification stratégique.

Depuis l'analyse des risques préliminaire instaurée en 2010 dans les ports de pilotage non obligatoire en Nouvelle-Écosse, la Société en a effectué d'autres pour le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve-et-Labrador. Elle a procédé à l'examen préliminaire de 22 ports—18 zones de pilotage non obligatoire et quatre zones de pilotage obligatoire. Les conclusions des analyses des risques préliminaires ont été pondérées par le Conseil et la priorité a été accordée aux examens selon la MGRP, car les ressources pour les mener sont limitées. L'analyse des risques préliminaire pour la Nouvelle-Écosse a été mise à jour pour tenir compte des changements dans les facteurs de risque et l'examen complet selon la MGRP pour Sheet Harbour, en Nouvelle-Écosse, celui de Pictou, également en Nouvelle-Écosse, devant suivre.

Recommandation nº 10 : La Société devrait procéder à des inspections annuelles de tous les bateaux-pilotes qu'elle possède et exploite à contrat.

La Société était d'accord avec cette recommandation. Depuis la période d'examen, la direction a préparé un calendrier d'inspection annuelle de ses bateaux-pilotes; toutes les inspections seront effectuées d'ici la fin de 2016 et une fois par année ensuite.

3.7 Cadre de gestion des risques de l'entreprise

L'Administration a mis en place un cadre de gestion des risques afin de repérer et d'atténuer les risques pour la Société. Avec l'aide de conseillers externes, l'environnement de l'Administration a été analysé afin de déterminer les risques possibles pour cette dernière. Une atténuation existante visant à réduire la probabilité ou l'impact des risques a été envisagée, et une atténuation additionnelle a été déterminée et, lorsque c'était faisable, mise en œuvre pour chaque risque. L'analyse a relevé dans un premier temps 25 risques qui ont ensuite été ramenés à 24 catégories en précisant les définitions et en combinant les risques similaires. Les risques ont été classés après un examen approfondi du Conseil et de la direction de l'Administration. Il est entendu que les catégories de risques ne sont pas statiques et un examen régulier est nécessaire. L'examen peut permettre de signaler de nouveaux risques, d'établir que les risques ont diminué grâce à une atténuation suffisante pour réduire leur probabilité ou leur impact ou encore de déterminer que le niveau de risque a augmenté en raison de changements de circonstances. Le Comité des risques du Conseil a été chargé de surveiller les progrès accomplis par la direction pour mettre en œuvre les plans d'atténuation pour chaque risque.

Chaque risque est classé selon deux échelles, à savoir la probabilité que l'événement se produise et l'impact si cela arrive, l'évaluation de la probabilité allant de 1 – Rare à 5 – Presque sûr et celle de l'impact allant de 1 – Sans conséquences à 5 – Catastrophique.

Les risques entrent dans quatre catégories. Les risques élevés sont en rouge, les risques moyens, en orange, les risques faibles, en jaune et les risques très faibles, en vert.

CLASSEMENT DES RISQUES

	Impact				
Probabilité	**Sans conséquences 1**	**Mineur 2**	**Moyen 3**	**Majeur 4**	**Catastrophique 5**
Presque sûr 5					
Probable 4					
Possible 3					
Peu probable 2					
Rare 1					

Risque	Description
ÉLEVÉ **Rouge**	Nécessite des études poussées, une planification et une prise de décisions au niveau de la haute direction
MOYEN **Orange**	Exige l'attention et l'intervention de la haute direction
FAIBLE **Jaune**	La responsabilité du contrôle de la direction doit être spécifiée
MINEUR **Vert**	Nécessite une surveillance de la part de la direction et d'autres mesures au besoin

Il est important de connaître tous les facteurs de risque, mais la priorité doit être accordée aux risques élevés, suivis des risques moyens. Voici les catégories de risques :

Catégories de risques de l'APA – Classement 2017

Très élevé

- Blessure d'un pilote ou membre d'équipage pendant le transfert

Élevé

- Risque de ne pas arriver à attirer et à retenir des pilotes afin de répondre à la demande
- Perte de services de vedette à contrat ou d'un contrat de dotation en personnel
- Perte de services de vedette causant une interruption de service majeure

Moyen

- Risque d'accident dû à une erreur humaine
- Risque économique extérieur

Mineur

- Services de pilotage ne pouvant être assurés dans les petits ports faute de compétences
- Évaluation des titulaires de certificats
- Coûts d'exploitation excédant le montant prévu au budget lorsque les tarifs sont déterminés

Faible

- Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des pilote
- Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des membres d'équipage
- Risque que les employés soient exposés à des maladies ou blessures au travail

- Couverture du personnel administratif
- Bateaux-pilotes ne réussissant pas les inspections de Transports Canada
- Incapacité d'attirer et de retenir des équipages de bateaux-pilotes suppléants adéquats et formés
- Interruption du service en raison d'un bris dans les relations de travail
- Satisfaction de la clientèle
- Implication de l'APA dans des ports de pilotage non obligatoire
- Menace pour la sécurité due à la désignation inappropriée d'une zone de pilotage
- Perte ou usage abusif de renseignements, données ou autres actifs
- Gouvernance, structure organisationnelle et planification de la relève
- Menace pour la sécurité ou le service en raison de l'interruption des affectations
- Poursuite des activités
- Fraude
- Gestion de l'information

Le tableau ci-dessous montre les risques élevés et moyens, l'atténuation existante et les stratégies d'atténuation supplémentaire envisagées.

Risque	Description	Atténuations existantes et supplémentaires
TRÈS ÉLEVÉ		
Blessures chez les pilotes et les membres d'équipage pendant le transfert (Ressources humaines)	Il s'agit du risque qu'un pilote ou membre d'équipage ne se blesse pendant le transfert avec un navire. Ces transferts sont effectués des milliers de fois chaque année, par tous les temps et sur une grande variété de navires. Cette activité expose certains de nos employés à un grand danger.	Ø Si un pilote est préoccupé par les échelles de pilote ou l'équipement à bord d'un navire dont il s'occupe, il doit en informer l'APA immédiatement pour que la question puisse être réglée avec l'agent ou l'armateur du navire. Ø L'Administration a déployé des systèmes de sauvetage d'homme à la mer et de balises dans chacune des zones où elle a des pilotes salariés. Cela inclut le port par chaque pilote d'une balise de localisation individuelle. Ø L'Administration a investi dans de nouveaux bateaux-pilotes à Saint John et Halifax, qui vont fournir une plateforme plus stable pour plus de la moitié des affectations de l'APA. Ø Les bateaux-pilotes fournis par l'Administration ou les entrepreneurs sont considérés être des plateformes appropriées pour les régions desservies. Les bateaux sont également bien entretenus de façon à offrir un fonctionnement et des surfaces convenables pendant les transferts. Ø Des procédures de sécurité sont en place pour le transfert des pilotes, notamment les procédures que les employés de l'APA doivent suivre et les exigences en ce qui concerne les échelles de pilote des navires. Ø Les bateaux sont munis d'un équipement homme à la mer pour lequel les équipages ont reçu une formation et des exercices sont accomplis régulièrement. Ø Les capitaines de vedette, qui sont qualifiés pour manœuvrer les navires et hautement formés, ont les compétences voulues pour s'occuper des bateaux-pilotes de l'APA. Si un pilote est préoccupé par un capitaine de vedette ou un matelot de pont, il doit le signaler à la direction afin que des mesures soient prises. Ø Un robuste système SST est en place, avec des manuels à jour et des réunions de comité régulières. Les procédures normales d'exploitation sont constamment surveillées et mises à jour afin de soutenir les transferts des pilotes. Les procédures d'homme à la mer sont mises en pratique périodiquement, et l'équipement de sécurité est inspecté et remplacé au besoin. La formation SST des nouveaux employés et les cours d'actualisation à l'intention des employés vont se poursuivre. Ø Les pilotes sont tenus de passer régulièrement des examens médicaux afin de s'assurer qu'ils sont en mesure d'accomplir l'aspect physique de leur travail. Ø Les pilotes sont habilités à interrompre les opérations de pilotage s'ils jugent qu'elles sont trop risquées pour fournir le service. Ø Les matelots de pont sont tenus d'avoir une formation à jour sur les premiers soins. Ø De nouvelles procédures électroniques ont été mises en place pour faciliter de signalement des quasi-collisions et elles seront présentées pour les « leçons apprises » à chaque réunion du comité de santé et sécurité au travail. Ø Des navires qui ont six et sept ans ont été achetés aux Pays-Bas afin d'ajouter deux plateformes modernes et stables à la flotte.

		Ø Les systèmes de sauvetage d'homme à la mer des bateaux-pilotes à contrat sont en cours d'évaluation. L'objectif est de les amener aux normes déployées sur les bateaux Breau. Ø Les pilotes contractuels devront passer un examen médical chaque année, comme c'est le cas pour les pilotes salariés, lorsque les contrats sont négociés avec des organisations. Ø L'analyse de la sécurité d'emploi était effectuée en 2017.
	ÉLEVÉ	
Perte de services de vedette causant une interruption majeure du service (qualité du service)	Il y a le risque que l'APA perde le service de vedette, ce qui perturberait considérablement l'exploitation.	Ø Un poste de gestionnaire de bateaux-pilotes a été ajouté pour planifier l'entretien et gérer la flotte de navires et les membres d'équipage. Ø De l'équipement supplémentaire a été ajouté à l'inventaire pour réduire le temps d'arrêt. Ø Les croquis de chaque navire sont mis à jour de façon à intervenir plus vite et plus efficacement en cas de bris de matériel. Ø Un ingénieur possédant une grande expertise fait partie du personnel pour accélérer les réparations et effectuer de l'entretien préventif. Ø De nouveaux navires ont été déployés pour augmenter la fiabilité dans les ports de Saint John et d'Halifax, tout en libérant les navires plus anciens pour plus de redondance. Ø L'APA a des navires de rechange dans la plupart des ports où elle utilise des bateaux-pilotes. Elle a aussi des ententes avec des entrepreneurs extérieurs pour fournir un service au besoin dans certains ports. Ø L'entretien est prévu pour assurer suffisamment de redondance dans les ports de sorte que l'exploitation ne soit pas perturbée. Ø Les navires sont entretenus en permanence afin de réduire les temps d'arrêt et, par conséquent, les risques quant à la disponibilité des navires. Ø Le déploiement des navires fait l'objet de discussions régulières et les changements sont examinés attentivement pour assurer l'efficacité et réduire les risques pour la prestation du service. Ø Les inspections seront échelonnées afin de réduire le risque causé par l'excès de mises en cale sèche nécessaire pendant un bref laps de temps.
Risque de ne pas arriver à attirer et à retenir des pilotes afin de répondre à la demande (qualité du service)	Il y a un risque que l'APA ne puisse pas arriver à attirer des pilotes et à les retenir pour satisfaire la demande.	Ø Les pilotes sont capables de gagner de l'argent en effectuant des heures supplémentaires et une partie du travail dans les zones de pilotage non obligatoire. Ø Les horaires et le fait de pouvoir rester à la maison rendent le pilotage bien plus attractif pour beaucoup que les sorties en mer pendant des périodes prolongées. Ø La dernière convention collective a été modifiée afin d'offrir aux pilotes en formation plus de conditions les incitant à gravir les classes plus rapidement en augmentant le nombre de fourchettes salariales. Ø Des modifications ont été apportées au règlement de l'APA pour instaurer un programme de familiarisation avec les ports plutôt que de s'y rendre effectivement dans certaines circonstances. Ce programme va utiliser des simulations de différentes conditions pour remplacer ou compléter les déplacements réels, et ce, afin de maintenir les compétences. Ø Compte tenu des modifications apportées au règlement, l'APA recrute à présent ses pilotes à l'échelle nationale.

		Ø L'Administration paie des salaires équitables assortis d'un programme d'avantages sociaux attractif qui est jugé suffisant pour le travail à accomplir. Ø L'Administration collabore étroitement avec l'industrie pour prédire les niveaux de trafic et déterminer les effectifs requis. L'APA tient également compte des préoccupations formulées par les pilotes à propos des futurs départs à la retraite et des exigences en matière d'affectation. Ø L'APA tient une liste d'admissibilité des personnes qualifiées qui sont intéressées à devenir des pilotes si un poste s'ouvre. Cette liste est tenue à jour dans les ports où l'on s'attend à ce qu'il y ait un besoin dans les années à venir. Ø Ports de moindre importance – Le fait de payer 85 % du tarif permet à l'Administration d'attirer des pilotes contractuels dans des zones où le trafic et les revenus peuvent fluctuer. Ø Les registres de formation des candidats sont surveillés afin de déterminer si les pilotes font l'effort nécessaire pour gravir les classes. Si ce n'est pas le cas, des rencontres ont lieu avec les pilotes, les exigences sont précisées et des mesures disciplinaires sont prises au besoin. La période probatoire a été ajustée dans la dernière convention et peut être prolongée au-delà d'une année dans ces circonstances. Ø Les départs à la retraite et la couverture sont surveillés afin de déterminer quand passer des annonces pour des marins supplémentaires. L'accent est mis sur Miramichi, l'Île du Prince-Édouard et Pugwash. Ø La formation et le signalement des progrès des candidats ont été officialisés afin de réduire le risque que des préjugés ou une manipulation puissent ralentir la progression des pilotes dans les classes. Ø La direction de l'APA assiste à des salons de l'emploi dans le but d'inciter de jeunes marins à envisager une carrière de pilote. Ø Le processus de mise en candidature a été amélioré en effectuant des ajouts technologiques au site Web, notamment des applications électroniques.
Perte de services de vedette à contrat ou de contrat d'équipage (qualité du service)	Il y a un risque que l'APA connaisse une interruption de service à la suite de la perte d'un entrepreneur qui fournit l'équipage d'un bateau-pilote ou l'équipage et le bateau-pilote.	Ø Les contrats comportent des dispositions qui stipulent que les entrepreneurs doivent donner un long préavis en cas de résiliation de l'entente. Cela permet à l'APA d'obtenir des déclarations d'intérêt et des remplaçants. Ø Cela permet de connaître la communauté et d'avoir à portée de la main une liste de remplaçants potentiels. Ø Pour les ports où les bateaux-pilotes sont fournis par un entrepreneur, l'entente stipule notamment que celui-ci fournit aussi un bateau de rechange. Ø Les nouveaux navires en provenance des Pays-Bas ajoutent deux plateformes modernes et stables à la flotte. Cela augmente la flotte appartenant à l'APA et fournit des ressources et une couverture supplémentaires si un entrepreneur quitte une zone où il fournissait un navire et l'équipage. Ø L'APA aura en dossier tous les documents relatifs aux navires, tels que spécifiés dans les ententes de service.

MOYEN		
Risque d'accident dû à une erreur humaine (sécurité de l'environnement)	Il y a le risque que les pilotes et les équipages des navires ne soient pas évalués pour leurs compétences et la qualité des services fournis, lesquels seront médiocres ou peu sécuritaires.	Ø Il existe une communication ouverte entre les employés, les clients et la direction de l'APA, ce qui fait ressortir certains sujets de préoccupation. Ø Les pilotes sont en mesure de laisser savoir si le rendement de l'équipage est insatisfaisant. Ø Un plan de gestion des incidents a été élaboré pour aider à atténuer les conséquences en cas d'accident. Ø Une entente a été conclue avec les pilotes au sujet d'un protocole après incident relativement à l'enquête portant sur un incident et la façon dont un pilote impliqué peut être traité. Ø Une entente a été finalisée avec les pilotes au sujet d'un protocole sur les quasi-collisions et la façon dont un pilote impliqué peut être traité. Ø L'APA évalue les pilotes selon un cycle de trois ans. Ø L'APA évalue les équipages de ses bateaux-pilotes et va continuer à solliciter les points de vue des pilotes qui travaillent avec ces équipages sur une base quotidienne. Ø Une matrice de formation fait en sorte que les pilotes aient la formation voulue au besoin. Ø De la documentation est acquise et fait l'objet d'un suivi dans le dossier des pilotes relativement aux discussions avec les pilotes des districts et les décisions concernant les employés qui progressent dans leur classe. Ø Des unités portatives de pilotage (UPP) SeaIQ sont déployées dans les zones où elles seront utiles pour la formation et les décisions des pilotes. Ø Halifax – l'APA a participé avec l'Administration du port à une étude appelée iHeave afin de déterminer le dégagement sous la quille dans la partie la moins profonde du port dans diverses conditions météorologiques et avec différents navires. Ø Miramichi – la Garde côtière effectue des sondages annuels dans la rivière afin de déterminer le tirant d'eau admissible dans la région.

Risques économiques extérieurs (autonomie financière)	Il y a un risque que les conditions économiques hors du contrôle de l'Administration mènent aux niveaux de trafic actuels ou à un mélange ou que les coûts soient sensiblement différents de ce que l'Administration a prévu.	Ø Le supplément carburant a été instauré, ce qui élimine le risque posé par le changement des prix du carburant sur les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes. Ø L'Administration a pu instaurer un supplément de 1,5 % pour 36 mois afin de recouvrer la majorité des pertes antérieures. Ø La marge de crédit a été portée à 2,5 M$ afin d'assurer une protection contre d'autres ralentissements. Ø L'Administration consulte régulièrement les parties prenantes pour déterminer les changements de trafic futurs. Les prévisions de certaines parties prenantes sont parfois considérées comme de l'information exclusive, d'où une certaine réticence à les communiquer. Ø L'APA surveille les développements au sein des industries desservies, aux niveaux local (fermetures ou ralentissements de la production) et mondial (tendances des pâtes et papiers, par exemple). Ø Les ressources (c.-à-d. niveaux de pilotes) sont planifiées pour composer avec les variations des affectations. Ø L'Administration cible des actifs courants nets correspondant au double des passifs courants afin d'avoir une flexibilité financière pendant les ralentissements. Ø Les structures tarifaires ont été ajustées de façon à augmenter les frais de base et minimums pour refléter plus directement les coûts engagés. Cela protège contre les changements dans l'éventail des affectations par rapport à ce qui était attendu. Ø L'APA cible des rendements supérieurs de façon à avoir un écart par rapport au trafic prévu avant qu'il n'y ait une perte importante.

L'Administration a élaboré des stratégies d'atténuation similaires pour les 25 risques ayant été identifiés et elles sont examinées deux fois par an par le Comité des risques du Conseil.

3.8 Méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP)

Lorsqu'on examine la possibilité de désigner une zone de pilotage obligatoire, on s'attend à ce que cette désignation ne soit pas imposée sans discernement. Ce doit être le fruit d'une recherche et d'une évaluation appropriées de tous les faits et d'une consultation réelle menée auprès des intéressés. On doit clairement expliquer que le pilotage obligatoire est nécessaire pour accroître la sécurité et protéger l'environnement marin. Une approche basée sur la gestion des risques, conforme à la norme CAN/CSA-Q859 de l'Association canadienne de normalisation, a été mise au point.

L'APA a mis au point une approche à deux niveaux pour le processus selon la MGRP. Une première analyse générale (appelée un examen de phase I) d'une vaste région géographique est effectuée afin de déterminer si les ports de la région ont besoin d'un examen complet selon la MGRP. Une fois l'examen de phase I effectué, une évaluation est menée afin de déterminer si les ports nécessitent un examen complet selon la MGRP et une liste prioritaire des ports ayant besoin d'un examen complet est établie.

Entre 2010 et 2017, l'APA a procédé à une analyse préliminaire (phase 1) de 22 ports ou zones, à savoir 18 ports de pilotage non obligatoire et quatre ports de pilotage obligatoire. Le premier

examen de la phase 1 a été effectué dans les ports de la Nouvelle-Écosse, puis ceux du Nouveau-Brunswick et enfin de Terre-Neuve. Quatre ports de la Nouvelle-Écosse ont été désignés pour un examen complémentaire en 2010, peu après que l'examen du trafic commercial dans deux de ces ports a cessé ou diminué précipitamment. Des examens subséquents de la phase 1 menés dans les autres provinces ont identifié des ports présentant des facteurs de risque plus grands qui ont eu la priorité sur les deux ports restants en Nouvelle-Écosse. L'APA a procédé en 2016 à un autre examen de Sheet Harbour et Pictou, les deux autres ports de la Nouvelle-Écosse. Un examen complet de Sheet Harbor selon la MGRP a été mené en 2017. L'Administraiton envisage de poursuivre cet examen en effectuant une étude complète du port de Pictou selon la MGRP au début de 2018.

L'approche selon la MGRP fournit un processus interactif consistant en une série d'étapes faciles à suivre qui, lorsqu'elles sont effectuées dans l'ordre, constituent un processus décisionnel uniforme, transparent et bien documenté. Les stratégies de contrôle ou de réduction des risques sont évaluées en fonction des besoins, des enjeux et des préoccupations de tous les intéressés en cause. La MGRP insiste sur l'importance d'impliquer les intéressés dès le début et de bien documenter toutes les étapes du processus. Ce processus a été recommandé par le ministre des Transports et l'élaboration du processus a été pilotée par Transports Canada en collaboration avec les administrations de pilotage.

L'APA a mené d'une façon proactive des études selon la méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP). Elle a effectué ces dernières années 11 analyses complètes selon la MGRP portant sur ce qui suit :

- taille et types des navires assujettis au pilotage obligatoire;
- zone de pilotage obligatoire de la rivière Miramichi pour déterminer si elle devrait le rester;
- approches de Voisey's Bay afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- rivière Ste-Croix et port de Bayside afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- port de Belledune afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- port d'Argentia afin de déterminer si la zone de pilotage obligatoire devrait s'étendre à certains mouillages dans la baie Placentia;
- baie de la Conception à Terre-Neuve afin de déterminer si le pilotage devrait être obligatoire dans certaines zones à l'intérieur de la baie;
- port de Long Pond dans la baie de la Conception afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- zone de Loon Bay sur la côte nord de Terre-Neuve afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- port de Goose Bay au Labrador afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- déterminer s'il serait prudent d'installer un poste d'embarquement intérieur pour les pilotes à proximité de l'île Buffet, dans la baie Placentia (T.-N.-L.), pour les navires lestés.
- port de Sheet Harbour, en Nouvelle-Écosse, afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire (tout au long de 2017).

Il a été initialement recommandé que le pilotage sur la rivière St. Croix et dans le port de Bayside, dans Voisey's Bay et dans le port de Belledune devienne obligatoire; un examen supplémentaire

a été mené dans le cas de la rivière St. Croix et du port de Bayside et la recommandation a été annulée, car les conditions dans la région ont changé; en ce qui concerne le port de Belledune, des objections ont été soulevées lorsque la recommandation a été publiée dans la Partie I de la Gazette du Canada. Le ministre des Transports a donc nommé un enquêteur pour examiner le projet de règlement. L'examen a été effectué et attend l'approbation du ministre.

L'Administration surveille régulièrement les développements relevant de sa juridiction afin de repérer les zones où les circonstances ont changé et nécessitent un examen selon la MGRP.

4.0 OBJECTIFS, STRATÉGIES, MESURES DU RENDEMENT ET RÉSULTAT

4.1. RÉSULTATS ATTENDUS

ENVIRONNEMENT PROPRE ET ÉCONOMIE ROBUSTE

Environnement propre

L'Administration contribue au transport sécuritaire et efficace des marchandises et des personnes pour le compte des Canadiens, tout en protégeant l'environnement. Les avantages économiques des services fournis sont difficiles à mesurer, car ceux dont bénéficient les utilisateurs sont avant tout préventifs. Le pilotage joue un rôle essentiel pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de désastres environnementaux causés par des navires dans les eaux canadiennes. Le travail accompli par l'Administration devrait profiter aux Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, une industrie de la pêche durable, une industrie touristique florissante et les infrastructures locales. L'Administration fait un suivi et rend ensuite compte de tous les incidents de navigation afin de mesurer ces résultats. Il est question de ces indicateurs en 4.3.5.

Nombre d'incidents de navigation – Cible : 100 % des affectations sans incident

Les progrès enregistrés par rapport à cet objectif sont inclus dans les états financiers trimestriels et le rapport annuel. Au cours des cinq dernières années, l'Administration a effectué 41 370 affectations ayant donné lieu au signalement de 23 incidents mineurs. Cela signifie que 99,94 % des affectations se sont déroulées sans incident.

L'Administration est unique au Canada pour le nombre d'affectations effectuées auprès de pétroliers et de méthaniers. Au cours des cinq dernières années, les pilotes de l'Administration ont effectué 16 224 affectations de pétroliers sans incident causant des dommages pour l'environnement.

L'Administration répond très occasionnellement à des urgences comme ce fut le deux fois le cas récemment lorsque des pétroliers ont dû être déroutés sur Halifax en raison de bris mécaniques. Un pétrolier, qui transportait 775 000 barils de brut et 3 000 m^3 de combustible de soute a perdu son gouvernail à 40 milles nautiques au large de la Nouvelle-Écosse lors d'un coup de vent en décembre 2014. Un autre pétrolier transportant 845 000 barils de brut plus du combustible de soute a eu un bris mécanique en janvier 2016, ce qui a réduit sa vitesse maximale à seulement trois nœuds. Grâce aux données fournies par la bouée météorologique locale, les pilotes de l'APA ont

été capables de déterminer les périodes d'exploitation sécuritaires pendant lesquelles les navires pourraient être contrôlés efficacement avec des remorqueurs d'escorte et les navires ont été amenés en sécurité dans le port.

Économie forte

Le pilotage fait en sorte que le passage des navires soit le plus rapide et le plus efficace possible. Les affectateurs compétents coordonnent les services avec les agents maritimes, les capitaines, les bateaux-pilotes et les remorqueurs de façon à s'assurer que des pilotes sont disponibles et que les navires peuvent être déplacés 24 h sur 24, 365 jours par années dans les 17 ports ou zones de pilotage obligatoire. Les équipages des bateaux-pilotes transportent les pilotes rapidement et d'une façon sécuritaire entre les affectations afin de limiter la perte de temps et le gaspillage de ressources. Les connaissances locales et les compétences en navigation des pilotes de l'Administration font en sorte que les navires circulent d'une façon efficace et efficiente dans des ports congestionnés et débordants d'activité.

L'Administration met également ses gestionnaires et ses pilotes à la disposition de l'industrie et des parties prenantes pour des consultations sur des projets maritimes, notamment la conception de terminaux et de quais, la simulation de passages de navires et l'évaluation de nouvelles opérations. Une liste de services de consultation récents est disponible en 4.3.4.

L'Administration fait un suivi et rend ensuite compte du nombre de plaintes ou cas de « non-conformité » soumis par les parties prenantes et du nombre d'affectations où les services de pilotage ont été fournis dans l'heure qui suit celle qui a été demandée. Ces mesures sont discutées plus en détail en 4.3.1.

Nombre d'affectations sans plainte – Cible : 100 %

Les progrès enregistrés par rapport à cet objectif sont inclus dans les états financiers trimestriels et le rapport annuel. En 2016, 99,7 % des affectations n'ont donné lieu à aucune plainte.

Nombre d'affectations où les services de pilotage ont été fournis dans l'heure qui suit celle qui a été demandée – Cible : 100 %

Les résultats du rendement sont inclus dans le rapport annuel. En 2016, 99,50 % des affectations ont été assurées à temps.

Fin 2016, l'Administration a mené son premier sondage de satisfaction de la clientèle afin de recueillir la rétroaction des parties prenantes, des clients, des prestataires de services et des capitaines de navires quant à leur niveau de satisfaction à l'endroit des services de pilotage. À la question demandant de noter l'engagement de l'Administration à fournir des opérations de pilotage sécuritaires, 94,9 % des répondants se sont dits satisfaits ou très satisfaits. L'efficacité des services de pilotage maritime offerts par l'APA a été jugée satisfaisante par 86,1 % des répondants.

4.2. OBJECTIFS

OBJECTIFS GLOBAUX

Les objectifs globaux de l'Administration sont les suivants :

1. Fournir des services de pilotage maritime sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique;

2. Maintenir son autonomie financière en effectuant une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs qui sont justes et raisonnables;

3. Fournir un service fiable et autosuffisant en protégeant les employés et les actifs de l'Administration, tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs;

4. Jouer un rôle de premier plan dans la navigation maritime en fournissant une expertise en matière de sécurité de la navigation et d'opérations maritimes;

5. Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral qui s'appliquent à l'industrie maritime dans le Canada atlantique.

4.3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

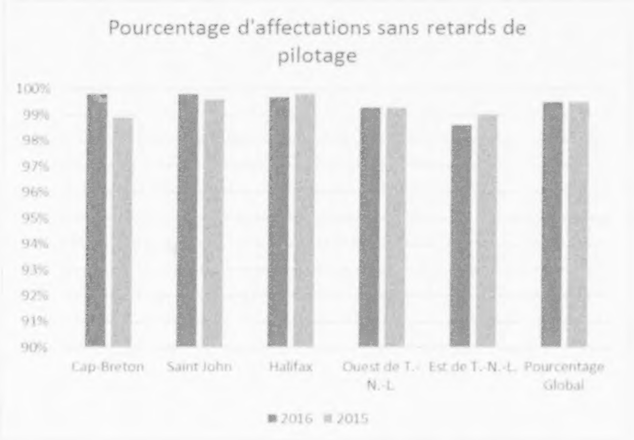
4.3.1 Fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique

L'Administration détermine les niveaux d'effectifs pour chaque zone de pilotage obligatoire en fonction des exigences des clients et de l'activité prévue dans chaque port. À l'occasion, si l'activité est trop importante, des retards peuvent se produire. Cela coûterait trop cher aux clients du port d'augmenter les effectifs pendant ces rares pics d'activité. L'Administration collabore avec chaque port pour composer continuellement avec ces périodes de pointe.

L'Administration a développé il y a quelques années une méthode structurée pour traiter les plaintes en réponse à l'examen ministériel des questions de pilotage en suspens. Le mécanisme est conçu pour être le plus convivial possible, et le but de l'Administration est de fournir une rétroaction en temps voulu au plaignant. Le motif de plainte le plus courant était un retard d'affectation. Dans certains cas, le retard est imputable à des facteurs indépendants de la volonté de l'Administration, comme les conditions météorologiques ou des retards imputables à la non-disponibilité des services portuaires tels que les remorqueurs.

L'Administration a reçu 22 plaintes (19 en 2015) sur un total de 7 959 affectations en 2016 (8 348 en 2015). Les 99,7 % d'affectations restantes (99,8 % en 2015) n'ont donné lieu à aucune plainte de la part des clients. Toutes les plaintes sont incluses dans le total ci-dessus, incluant celles concernant des retards qui ne sont pas imputables à l'Administration.

En 2016, l'Administration a fourni un service dans l'heure qui suit celle qui a été demandée dans 99,5 % des affectations, comparativement à 99,5 % en 2015 (à l'exclusion des retards causés par des facteurs indépendants de la volonté de l'Administration). On s'attend à ce que le niveau de service en 2017 soit similaire à celui de 2016. Le graphique qui suit montre les résultats de chaque port ou district.



L'Administration a encore vu ses niveaux de service s'améliorer dans l'est de T.-N.-L. et au Cap-Breton à la suite des mesures prises. Chaque port a connu d'autres difficultés reliées à la situation géographique, aux conditions météorologiques et à la disponibilité des bateaux-pilotes. L'APA a déterminé qu'elle n'avait pas assez de pilotes dans ces régions pour parer à un manque imprévu d'effectifs, et que ces situations sont de plus en plus fréquentes du fait du vieillissement des effectifs.

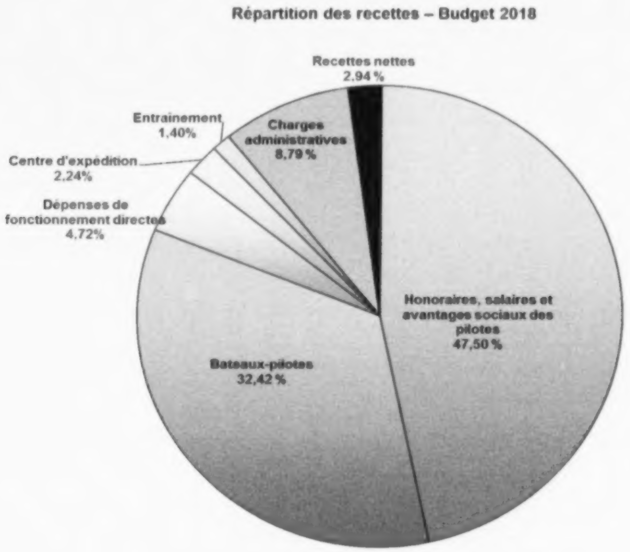
Dans l'est de T.-N.-L., l'Administration s'est vraiment efforcée de régler le problème. Des pilotes ont été ajoutés dans la région de façon à en avoir 14 dans le district d'ici 2015. Le contrat de dotation en personnel pour les bateaux-pilotes a fait l'objet d'un appel d'offres et une nouvelle agence fournit à présent le service avec moins d'interruptions.

Pour ce qui est du Cap-Breton, l'Administration a déterminé que le fait d'avoir seulement sept pilotes dans la région n'était pas suffisant étant donné les maladies de longue durée que connaissent les effectifs. Deux apprentis-pilotes ont été ajoutés à la fin de 2014 et un pilote a été embauché en 2016 pour remplacer celui qui a pris sa retraite. Il y a maintenant huit pilotes de classe A illimitée et un pilote de classe B illimitée au Cap-Breton.

4.3.1 Maintenir une autosuffisance financière en effectuant une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs justes et raisonnables.

L'autosuffisance financière ne peut se maintenir qu'en maîtrisant les charges et en conservant une base adéquate de recettes. Le tableau qui suit indique le pourcentage de débours prévu au budget

pour chaque grande catégorie pour l'exercice 2018. Cela n'inclut pas les revenus tirés du supplément. On s'attend à une répartition similaire pour les années futures.



Les salaires des pilotes représentent le poste de dépenses le plus important; c'est pourquoi le nombre de pilotes embauchés a un impact considérable sur les finances de l'Administration. Les départs potentiels à la retraite, le trafic futur et la période de formation plus longue sont tous des facteurs dont il faut tenir compte dans la planification de l'embauche d'apprentis pilotes. Les apprentis pilotes engendrent des coûts additionnels au titre des salaires sans avoir la productivité des pilotes plus expérimentés. En revanche, si on n'embauche pas d'apprentis pilotes, l'Administration pourrait manquer de personnel étant donné le niveau des activités dans la région. C'est pourquoi il est important de parvenir à un équilibre.

Une analyse complète de chaque zone de pilotage obligatoire est entreprise tous les ans, l'objectif principal étant d'assurer le service nécessaire à un prix minimum. S'il est possible de réduire les dépenses dans une zone sans qu'il n'y ait d'impact sur la sûreté ou l'efficacité du service, on procède alors de cette manière. Si des augmentations tarifaires s'imposent pour éviter l'interfinancement des ports, l'augmentation minimale nécessaire est alors proposée. Les augmentations ne visent que des zones en particulier plutôt que d'être des augmentations générales. Les changements tarifaires planifiés sont discutés en 4.4 – Changements réglementaires et ajustements tarifaires.

Résumé de l’exploitation

Administration de pilotage de l’Atlantique

	Chiffres réels 2014		Chiffres réels 2015		Chiffres réels 2016		Projections 2017		Prévisions 2018 (pas d’augmentation)	
		Changement par rapport		Changement par rapport		Changement par rapport		Changement par rapport		Changement par rapport
Porte-conteneurs	11 620	6,4 %	11 062	-4,8 %	12 271	10,9 %	12 891	5,1 %	12 874	-0,1 %
Cargos	4 597	14,4 %	4 849	5,5 %	4 258	-12,2 %	4 736	11,2 %	4 810	1,6 %
Pétroliers	2 495	-6,9 %	2 981	19,5 %	3 634	21,9 %	3 846	5,8 %	4 329	12,6 %
Navires de croisière	1 745	-4,8 %	1 974	13,1 %	1 739	-11,9 %	2 257	29,8 %	2 425	7,4 %
Autres	2 041	-0,5 %	1 756	-14 %	1 887	7,5 %	2 202	16,7 %	1 968	-10,6 %
	22 498	4,6 %	22 622	0,6 %	23 789	5,2 %	25 932	9 %	26 406	1,8 %
		Changement par rapport		Changement par rapport		Changement par rapport		Changement par rapport		Changement par rapport
Salaires et avantages sociaux des pilotes	10 555	7,3 %	11 091	5,1 %	11 209	1,1 %	11 619	3,7 %	12 513	7,7 %
Bateaux-pilotes et installations	8 249	4,7 %	7 763	-5,9 %	7 548	-2,8 %	8 577	13,6 %	8 541	-0,4 %
Autres charges d’exploitation	1 123	22,5 %	1 111	-1,1 %	1 239	11,5 %	1 220	-1,5 %	1 244	2 %
Formation	320	189,5 %	284	-11,3 %	315	10,9 %	315	0 %	370	17,5 %
Administration et services d’affectation	2 869	8,5 %	2 924	1,9 %	2 559	-12,5 %	2 661	4 %	2 906	9,2 %
	23 116	8,1 %	23 173	0,2 %	22 870	-1,3 %	24 392	6,7 %	25 574	4,8 %
Bénéfice (perte)	**- 618**		**- 551**		**919**		**1 540**		**832**	
Supplément de 1,5 %	-				278		343		167	
Affectations	8 472	1,6 %	8 348	-1,5 %	7 959	-4,7 %	8 462	6,3 %	8 323	-1,6 %
Pilotes	47	11,9 %	47	0 %	47	0 %	49	4,3 %	52	6,1 %
Rendement sur les recettes	-2,7 %		-2,4 %		3,9 %		5,9 %		3,2 %	
Hausse tarifaire	4,6 %		5,3 %		3 %		4,1 %		3,3 %	
Ave. Pilotage Rev per assign	2,378	4,4 %	2,71	2 %	2,989	10,3 %	3,065	2,5 %	3,173	3,5 %

Globalement, le trafic a augmenté en 2017 en raison des affectations provisoires décrites plus haut. Il devrait redescendre à environ 8 323 affectations en 2018. L’augmentation du nombre d’affectations assurées avec des certificats a contribué à la baisse du trafic de pétroliers plus petits et de cargos. Le trafic des paquebots de croisière a été assez vigoureux en 2017 et il devrait augmenter encore en 2018. L’Administration continue d’investir dans des pilotes supplémentaires à mesure qu’elle reçoit des avis de départ à la retraite. Un investissement considérable a été fait en 2017 pour la mise en service de deux autres bateaux-pilotes, ce qui augmente les coûts des bateaux-pilotes et des installations ci-dessus. Les dépenses de formation devraient augmenter d’après la formation prévue en fonction de la progression des pilotes. Les frais d’administration vont grimper provisoirement en 2018, car l’Administration procède à une restructuration pour répondre à la demande et se préparer aux départs à la retraite imminents. La hausse des tarifs prévue en 2018 est conforme aux ajustements proposés pour trois ports et à la suppression du supplément.

Services d’affectation

L’Administration assure des services d’affectation à l’échelle de la région à partir d’un centre d’affectation situé à son siège social. Le coût total du service en 2018 sera d’environ 589 000 $ et ce montant figure au budget. Le service d’affectation fournit des renseignements importants et une valeur ajoutée aux pilotes, aux clients, aux administrations portuaires et aux gestionnaires par le truchement de pages Web à accès contrôlé créées pour chaque groupe. Les pages Web sont continuellement mises à jour à partir du système de facturation et d’affectation de l’Administration, à mesure que l’affectateur saisit des données. Les clients et les pilotes peuvent communiquer avec le service des affectations par téléphone, courriel, télécopieur, radio VHF et télex. À mesure que le service se développe, il continue de faire augmenter l’efficacité des opérations de l’Administration tout en procurant une valeur ajoutée aux clients et aux employés.

L'APA s'est dotée des moyens de suivre les mouvements des navires dans les grands ports et leurs approches grâce à un programme informatique qui fait appel au Système d'identification automatique (SIA). Tous les navires commerciaux doivent disposer d'un SIA et l'APA a aussi installé des émetteurs-récepteurs sur ses bateaux-pilotes.

Coûts afférents aux bateaux-pilotes

L'APA assure ses services de pilotage selon trois modèles d'exploitation.

1. Dans le détroit de Canso et tous les petits ports, un entrepreneur fournit à la fois le bateau et l'équipage.

   L'Administration préfère que tous les services de bateaux-pilotes soient facturés au voyage pour éviter les situations où un montant annuel garanti n'a aucun rapport avec le nombre d'affectations ni le revenu généré dans un port donné. Ce principe est respecté sauf dans quelques cas d'exception où l'on veut tenir compte d'une question particulière dans un port donné.
2. Dans deux des grands ports, Halifax et Saint John, l'Administration possède et exploite des bateaux-pilotes et les membres d'équipage sont des employés de l'APA. L'Administration s'efforce d'utiliser ses propres navires de la manière la plus efficiente possible et de contrôler les dépenses là où il y a moyen de le faire. Les équipages sont des employés de l'APA et les coûts qui leur sont associés ne varient pas en fonction de l'activité dans le port.

3. Dans la baie Placentia et à Sydney, l'Administration est propriétaire des bateaux et une entreprise locale fournit l'équipage.

   L'Administration demande à l'entrepreneur qu'il utilise efficacement les bateaux de l'APA tout en préservant les actifs.

L'APA préfère avoir des coûts variables dans les ports où un entrepreneur privé fournit des services. Cela est accompli en appliquant un tarif « par voyage » qui fluctuera selon le volume de trafic.

Veuillez consulter l'Annexe B pour en savoir davantage sur les bateaux-pilotes de l'APA.

4.3.2 <u>Fournir un service fiable et autonome en protégeant les employés et les actifs de l'Administration tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs.</u>

L'Administration détermine chaque année, en consultation avec l'industrie, le nombre de pilotes nécessaire pour chaque port ou district en fonction de l'activité prévue et des besoins en matière de services et de planification de la relève. Les pilotes sont embauchés, formés et brevetés pour

des ports ou des districts spécifiques, et ils doivent tenir à jour leurs compétences pour la zone pour laquelle ils ont été brevetés. Un pilote d'expérience qui a un brevet pour Halifax, N.-É., par exemple ne pourra pas être utilisé à Saint John, N.-B., sans se soumettre à une formation et des exigences de brevet exhaustives supplémentaires pour ce port. Cette exigence obligeant les pilotes à avoir des brevets valides spécifiques aux ports et une connaissance locale à jour limite l'utilisation des pilotes pour assurer des affectations dans un autre port.

Les équipages et l'entretien des bateaux-pilotes sont basés sur l'obligation d'assurer le transport sécuritaire et efficace des pilotes 24 h sur 24, 365 jours par année. Le centre des affectations fonctionne avec le minimum d'employés exigé pour offrir des services tout au long de la journée. Le nombre de gestionnaires et d'employés administratifs est nécessaire pour s'occuper des activités de l'Administration tout en planifiant la relève.

L'Administration compte 80 employés à temps plein et un à temps partiel, soit 47 pilotes, 18 membres d'équipage de bateaux-pilotes (incluant le personnel d'entretien), six affectateurs et neuf personnes et demie chargées de la gestion et de l'administration. Vous trouverez à la section 6 un résumé du budget et du plan des Ressources humaines.

L'Administration emploie des pilotes très compétents et hautement qualifiés. Elle met l'accent sur le perfectionnement professionnel et consacre des sommes considérables pour offrir la meilleure formation possible. Les pilotes bénéficient du soutien d'équipages et d'affectateurs compétents qui travaillent ensemble afin d'offrir au client le meilleur service possible. L'Administration emploie du personnel de soutien et de gestion professionnel et compétent pour administrer ses opérations.

Les pilotes brevetés et les équipages des bateaux-pilotes ont reçu la formation nécessaire pour être à même de fournir un service de pilotage maritime sûr. L'Administration revoit les besoins de chaque port et rajuste son effectif en conséquence, après avoir consulté les parties intéressées. Le pilotage et l'industrie maritime connaissent des changements technologiques rapides. L'Administration revoit et modifie ses programmes de formation pour suivre l'évolution rapide de la technologie.

4.3.3. Jouer un rôle de premier dans la navigation maritime en fournissant une expertise en sécurité de la navigation et opérations maritimes

L'Administration libère ses pilotes pour aider l'industrie et les communautés avec divers projets maritimes. Voici des projets pour lesquels l'Administration a récemment fourni une consultation et une aide :

Terre-Neuve

- Assistance de la North Atlantic Refinery avec un nouveau service d'approvisionnement de pétroliers. Le projet prévoyait initialement une bouée Monobuoy, le dragage au quai pour permettre le mouillage et le ravitaillement des navires, et un navire ravitailleur (décision finale). La raffinerie va maintenant pouvoir attirer les navires qui pénètrent

dans la zone de contrôle des émissions et qui ont besoin de diesel à faible teneur en diesel.

- Simulations et évaluations des risques à Long Harbour afin de réduire les besoins de remorquage pour certains navires – impact commercial positif pour Vale (coût moindre et flexibilité accrue)
- Simulation d'un très gros paquebot de croisière pour le port de St. John's, ce qui a donné de l'assurance et permis d'identifier les critères environnementaux pour piloter et accoster le navire – impact économique considérable pour la ville (3 500 passagers).
- Projet Hebron : Les pilotes de l'Administration reçoivent de l'information en prévision de l'arrivée du module de traitement des installations de 35 000 tonnes pour la plateforme Hebron à Bull Arm.

Nouvelle-Écosse

- Agrandissement du terminal de croisières et configuration du quai à Sydney. Cela va permettre à deux paquebots de croisières d'accoster simultanément, donc d'éliminer le besoin d'avoir un navire ancré pour s'occuper des passagers, ce qui rendra au final le port plus intéressant du point de vue commercial et plus attractif. Le quai servira aussi pour des intérêts commerciaux pendant la basse saison.
- Soutien à Bear Head LNG. Configuration du quai, approche et accostage des navires, manœuvres et planification d'urgence – près de 50 simulations ont été menées à Rhode Island en présence de Transports Canada. Soutien considérable de TermPol.
- Vaste soutien du port d'Halifax pour la réfection du pont MacDonald. Gestion du trafic en direction nord, évaluations des risques, relations avec les parties prenantes et planification des urgences.
- Projet I-Heave pour déterminer la profondeur d'eau sous quille dynamique pour les porte-conteneurs plus gros qui ont fait et continuent de faire escale à Halifax. Cette étude vise aussi à déterminer si un changement de procédures opérationnelles est nécessaire pour les porte-conteneurs de plus de 8 700 TEU. Ces navires sont une composante de la stratégie du port pour maintenir et accroître sa position concurrentielle dans une industrie mondiale qui change vite.
- Plan directeur du port d'Halifax prévoyant des avis et des consultations à mesure que le port élabore des plans pour l'accostage simultané de deux porte-conteneurs ultragrands au même terminal.
- L'Administration a donné son avis quant aux exigences de mouillage des navires qui arrivent au nouveau terminal maritime Woodside d'Irving Oil et qui en repartent.

Nouveau-Brunswick

- Simulations de paquebots de croisière plus gros arrivant à Saint John afin de maximiser la période des marées. Cela se traduit par des séjours accrus dans le port, ce qui a un bon impact économique pour la collectivité.
- Soutien de l'aménagement et de la configuration du quai ainsi que du processus d'examen TERMPOL pour les besoins du projet d'Énergie Est.

- Consultation et simulations dans le cadre du projet de modernisation et d'agrandissement de 205 000 $ de la partie ouest de Saint John.
- En ce qui concerne Miramichi, l'Administration est intervenue dans l'évaluation de la zone pour déterminer s'il serait possible de naviguer en hiver sur la rivière.

En 2017, l'Administration a aidé les coordonnateurs de Rendez-vous 2017 à s'occuper de la planification et de la logistique du Festival des grands voiliers dans les provinces de l'Atlantique. Plus de 30 navires ont participé et beaucoup ont visité des ports de pilotage obligatoire comme Halifax, Pugwash, Canso, Sydney, Saint John, Miramichi, Charlottetown, le pont de la Confédération et Humber Arm, ainsi que les ports de pilotage non obligatoire de Pictou et Shelburne.

L'Administration a aussi fait l'essai et aidé à développer des unités portatives de pilotage (UPP) plus économiques, qui seraient avantageuses pour le pilotage spécifique à la région de l'Atlantique. Les UPP sont apportées à bord par le pilote et doivent être configurées avant qu'il ne prenne les commandes du navire. L'UPP est essentiellement un ordinateur qui reçoit de l'information électronique du navire, d'autres bateaux, du rivage, des transmissions cellulaires et des satellites. Les pilotes s'en servent pour fournir les renseignements spécifiques en temps réel qui sont des plus utiles pour la navigation et la formation.

Installation de bouées météorologiques dans la région de l'Atlantique

L'APA appuie fermement une initiative conjointe visant à installer des bouées météorologiques dans les principales zones de la région de l'Atlantique. Cette initiative conjointe, appelée SmartATLANTIC, est menée par l'Association des pilotes maritimes du Canada, avec le soutien de l'APA, de l'Administration portuaire d'Halifax, de l'Administration portuaire de Saint John, de Canaport LNG et d'Irving Oil Limited. Elle est approuvée par la Fédération maritime du Canada et l'Association des armateurs canadiens. L'Administration ne contribue pas financièrement au coût d'immobilisation ou au lancement de ces bouées, mais elle en partage les coûts opérationnels annuels une fois qu'elles ont été déployées. L'APA considère que c'est une façon de contribuer à son mandat, qui consiste à fournir, dans l'intérêt de la sécurité, un service de pilotage efficace dans les ports où le trafic est plus élevé (*Loi sur le pilotage*, article 18). Les renseignements et les prévisions météorologiques actuellement fournis par ces bouées donnent une marge de sécurité et permettent des opérations plus efficaces. Les clients obtiennent des prévisions qui leur permettent de déterminer s'ils devraient prendre des dispositions pour amener un navire dans un port et les pilotes sont capables de juger les marges de sécurité d'une façon plus exacte.

Fin 2013, une bouée météorologique a été installée au large de Herring Cove, dans le port d'Halifax, et elle est devenue opérationnelle au début de 2014. Ce projet a pu se faire grâce au soutien financier des gouvernements du Canada et de la Nouvelle-Écosse; à l'expertise en recherche de l'Université de Dalhousie; aux 60 000 $ que l'APA et l'Administration portuaire d'Halifax versent chaque année pour les coûts d'exploitation; et aux contributions en nature de la Garde côtière canadienne.

Début 2015, la nouvelle bouée météorologique a été déployée à Saint John, N.-B. Les coûts d'immobilisations de ce projet, ont été pris en charge par Transports Canada (185 000 $), la province du Nouveau-Brunswick (91 000 $), l'Administration portuaire de Saint John (91 000 $), avec une contribution en nature d'AMEX Environnement et infrastructure, de l'Association des pilotes maritimes du Canada et de la Garde côtière canadienne. La bouée a été construite par AXYS Technologies Inc de Sidney, C.-B. Les coûts d'exploitation seront partagés entre l'APA, l'Administration portuaire de Saint John, Canaport LNG et Irving Oil, la part annuelle de l'APA s'élevant à 30 000 $. Cette bouée procure des avantages considérables à la communauté maritime de Saint John en fournissant des données météorologiques et océanographiques en temps réel pour permettre d'avoir des prévisions en haute définition qui sont mises à la disposition du public par Internet ou téléphone intelligent. En plus des prévisions, le milieu de la recherche bénéficie grandement des données en temps réel, qui comprennent la température atmosphérique, le point de rosée, la pression barométrique, la vitesse des vents, la température de l'eau, la salinité, la vitesse et la direction des courants, ainsi que la hauteur, la direction et la période des vagues.

Pour l'APA, l'installation de cette bouée va accroître la sécurité et permettre d'utiliser plus efficacement les effectifs. On estime que les retards imputables aux conditions météorologiques, avant le déploiement de ces bouées, coûtent à l'industrie maritime d'Halifax environ 2 600 000 $ par année et plus de 1 000 000 $ à Saint John. Avec des prévisions plus exactes et plus précises, les intervenants maritimes vont pouvoir mieux planifier les commandes de remorqueurs, de pilotes, d'employés portuaires et de transport terrestre. L'amélioration de la planification grâce aux renseignements fournis par la bouée météorologique va permettre par la même occasion de réduire considérablement les coûts liés aux retards.

Cette initiative est avantageuse pour de nombreux utilisateurs du secteur public comme Environnement Canada, la Garde côtière canadienne, le ministère des Pêches et Océans, Transports Canada, le Service hydrographique du Canada, l'Administration portuaire d'Halifax, l'Administration portuaire de Saint John et l'APA. Elle l'est aussi pour le secteur privé et le grand public puisqu'elle permet d'accroître la marge de sécurité pour l'aquaculture et les pêcheurs, les plaisanciers, les exploitants d'entreprises touristiques, les compagnies de navigation, les exploitants de terminaux portuaires ainsi que les planificateurs de l'utilisation des infrastructures et du sol.

L'APA s'est engagée à prendre en charge les coûts d'exploitation d'une bouée similaire pour le détroit de Canso, N.-É., s'il n'est pas possible de trouver d'autres partenaires pour la région. La contribution maximale de l'Administration serait similaire à celle pour le port de Saint John.

L'APA estime que cette initiative est essentielle pour réduire les risques que courent ses clients ainsi que ses pilotes et les équipages de ses navires, et qu'elle serait un facteur essentiel pour améliorer la sécurité de l'environnement maritime pour tous ceux qui en tirent un moyen de subsistance ou qui ont des intérêts récréatifs dans ces zones. L'Administration remercie Transports Canada de soutenir l'initiative SmartATLANTIC sur les bouées météorologiques.

4.3.3 Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral qui s'appliquent à l'industrie maritime dans le Canada atlantique.

Une des principales raisons d'être de l'Administration est de protéger l'environnement et les collectivités contre les incidents maritimes. En 2016, il y a eu six incidents de navigation signalés qui ont causé des dommages mineurs à l'équipement, sans conséquences environnementales ni blessures. Tous les incidents sont catégorisés ci-dessous :

Type d'incident	2016	2015
Endommagement de l'équipment		
Contact avec un quai	3	3
Contact avec de l'équipment portuaire	2	1
Contact avec le fond marin	1	0
Total des incidents ayant causé de dommages	6	4

L'Administration s'est également engagée à assurer ses opérations en observant une gouvernance qui est conforme aux politiques du gouvernement fédéral. En 2016, l'Administration a instauré des politiques afin de s'assurer que celle qui régit les déplacements, l'hébergement et les activités de l'APA était conforme à la politique du Conseil du Trésor. L'Administration a aussi rempli toutes les exigences en matière de déclaration dans un esprit d'ouverture et de transparence envers le public.

4.4 CHANGEMENTS À LA RÉGLEMENTATION ET AJUSTEMENTS TARIFAIRES

Tarifs

L'Administration va soumettre des ajustements tarifaires pour deux ans, l'un qui deviendra effectif une fois enregistré pour 2018 et l'autre consistant en une série d'augmentations à compter du 1er janvier 2019. Après avoir analysé les projections pour les années à venir et consulté l'industrie, l'Administration a déterminé que trois des 17 ports de pilotage obligatoire auraient besoin d'ajustements tarifaires en 2017 pour que chacun demeure financièrement autosuffisant et fournisse les niveaux de service exigés par l'industrie, sans interfinancement. L'Administration a également jugé qu'étant donné les résultats financiers meilleurs que prévu en 2016 et 2017, le supplément peut être annulé plus tôt que ce qui est actuellement spécifié, tout en lui permettant d'atteindre ses objectifs financiers. Voici les ajustements tarifaires qui seront apportés :

En vigueur le 1er janvier 2018 ou, si à une date ultérieure, le jour où les tarifs sont enregistrés

Humber Arm – L'Administration a eu de la difficulté dans la région en raison du coût élevé d'un bateau-pilote hivernal pour desservir la zone de décembre à avril. Le bateau est exploité par un client principal dans le port. L'Administration va proposer l'instauration de frais de bateau-pilote d'hiver pour recouvrer le coût réel de l'utilisation d'un bateau-pilote de rechange de la mi-décembre à la mi-avril. L'Administration va envisager d'autres options pendant ces mois d'hiver pour réduire les coûts.

Pugwash – Le tarif dans la zone (726 $ en moyenne par affectation) fait qu'il est difficile d'attirer de nouveaux pilotes tout en maintenant un exploitant de bateau-pilote. Celui-ci est payé à partir du tarif indiqué ci-dessus et le pilote contractuel reçoit 85 % de ce qui reste. L'APA va proposer de partager le coût du bateau-pilote (actuellement 320 $) à partir du tarif et de le recouvrer séparément. Cela va permettre au pilote de toucher 85 % du tarif actuel sans y retrancher le coût du bateau-pilote.

Charlottetown - Charlottetown est une autre zone desservie par des pilotes entrepreneurs et un exploitant de bateau-pilote. Un pilote de l'Île du Prince-Édouard qui aide à couvrir la zone a pris sa retraite. L'Administration a eu de la difficulté à trouver un remplaçant. Pour aider au recrutement, elle a instauré en 2008 un droit de recouvrement distinct pour le bateau-pilote, ce qui laissera une plus grande part du tarif disponible pour payer le pilote. Le coût actuel d'un bateau-pilote est d'environ 200 $.

Enfin, compte tenu d'une augmentation des navires plus grands qui font escale dans le détroit de Canso, l'Administration va remplacer la hausse approuvée de 5 % qui devait prendre effet le 1er janvier 2018 par une augmentation de 3 % également effective le 1er janvier 2018 ou à la date d'inscription, si elle est ultérieure.

Le coût pour l'industrie des ajustements des tarifs de 2018 est estimé à 3 000 $ en 2018 et à 125 000 $ de plus en 2019.

À compter du 30 juin 2018

Il y a un supplément de 1,5 % toujours en vigueur, qui doit expirer d'ici mars 2019. Compte tenu du rendement financier récent de l'Administration, celle-ci propose de mettre fin à ce supplément le 1er juillet 2018, soit neuf mois plus tôt. L'Administration prévoit que son bénéfice va dépasser de 1 400 000 $ la cible depuis que le supplément a été instauré, ce qui réduit la nécessité de ce supplément. L'élimination anticipée du supplément permettra aux usagers d'économiser 260 000 $.

À compter du 1er janvier 2019

L'Administration prévoit que des ajustements tarifaires seront nécessaires dans 14 des 17 ports de pilotage obligatoire en 2019 afin d'assurer l'autosuffisance financière de chaque port et de fournir les niveaux de service exigés par l'industrie, sans interfinancement. L'augmentation totale est de 2,31 %.

Pugwash	10,00 %	Holyrood	3,00 %
Baie des Exploits	7,00 %	Sydney	3,00 %
Stephenville	7,00 %	Bras d'Or	3,00 %
Baie Humber Arm	5,00 %	Détroit de Canso	2,50 %
Pont de la Confédération	5,00 %	Baie Placentia	2,50 %
Saint John	3,00 %	Charlottetown	2,00 %
St. John's	3,00 %	Halifax	1,50 %

L'Administration mène de vastes consultations auprès des intervenants dans le transport maritime local et national. Des comités ont été formés pour chaque grande zone de pilotage et avec la Fédération maritime du Canada.

L'Administration a mis sur pied un comité mixte avec la Fédération des pêcheurs indépendants du Canada. Le comité est composé d'un président du comité de pilotage de la Fédération, d'autres membres de la Fédération et des dirigeants de l'Administration. Il a pour objectif d'offrir une tribune où les utilisateurs peuvent avoir des discussions constructives avec l'Administration sur des questions opérationnelles, financières ou administratives, dans le but d'améliorer le partenariat entre l'Administration et ses usagers. Outre ce comité mixte, l'Administration a mis sur pied des comités de pilotage formés de représentants de l'industrie, d'agents et d'autres intéressés des différents ports. L'Administration tient des réunions avec ces comités portuaires au moins deux fois par année, et elle discute des aspects opérationnels et financiers de chaque port. Ces discussions contribuent grandement aux efforts déployés par l'Administration pour maintenir une autonomie financière en fournissant des renseignements utiles sur les changements prévus dans l'activité de chaque port et en permettant à l'Administration d'apparier ses ressources aux niveaux de service demandés. Les plans d'exploitation et les investissements de capitaux de l'Administration ont été discutés avec ces groupes, tout comme les tarifs proposés pour 2018 et 2019. Les personnes présentes ont convenu que la proposition est honnête et raisonnable, et elles soutiennent les investissements effectués.

4.5 PRINCIPALES MESURES DU RENDEMENT

Principales mesures des objectifs d'entreprise

Afin d'obtenir les résultats visés en contribuant d'une façon positive à avoir un environnement propre et une économie forte, et à atteindre nos objectifs stratégiques en matière de sécurité, d'efficacité et d'autosuffisance financière, nous avons l'intention de mesurer nos progrès à l'aide des indicateurs suivants :

1. Fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces dans le Canada atlantique
   a. Nombre d'incidents de navigation – Cible : 100% des affectations sans incident
   En 2016, le résultat s'est établi à 99,92 %.
   b. Nombre d'affectations sans plainte – Cible : 100 %
   En 2016, le résultat s'est établi à 99,7 %
   c. Nombre d'affectations où des pilotes ont été fournis dans l'heure suivant l'heure demandée – Cible : 100 %
   En 2016, le résultat s'est établi à 99,5 %
2. Maintenir une autosuffisance financière en exerçant une gestion efficace des coûts et en établissant des tarifs qui sont justes et raisonnables
   a. Cibler des frais généraux administratifs qui ne dépassent pas 9 % des recettes.
   En 2016, le résultat s'est établi à 8,5 % des recettes sans le supplément.
   b. Maintenir un fonds d'urgence adéquat – Cible : les actifs nets actuels correspondront au moins à deux fois le passif actuel à la fin de l'année

En 2016, le résultat a été un ratio de 2.27:1 à la fin de l'année, même si l'objectif avait été établi pour 2017 et au-delà.

c. Contribuer à faire des économies pour les passifs futurs non provisionnés (départs) – Cible : minimum de 200 000 $ par année, moins les débours prévus dans l'année, à déposer dans un compte de banque ou d'investissement prévu à cette fin. (Mis à jour chaque année en fonction des projections du fonds). Cette cible avait été fixée pour 2017 et au-delà.

d. Contribuer à faire des économies pour les remplacements de bateaux à venir – Cible : minimum de 200 000 $ par année à déposer dans un compte de banque ou d'investissement prévu à cette fin. Cette cible avait été fixée pour 2017 et au-delà.

3. Fournir un service fiable et autosuffisant en protégeant les employés et les actifs de l'Administration tout en planifiant la relève et le remplacement des actifs
   a. Nombre de jours-heures dans le cas du temps de gestion associé à une blessure professionnelle – Cible : 0. Cette cible avait été fixée pour 2017 et au-delà.
   b. Temps d'arrêt non prévu des vedettes – Cibles : i) Nombre total de jours d'arrêt occasionnant des retards opérationnels/nombre total de jours = 0 % ii) Nombre total de jours d'arrêt n'occasionnant pas de retards/nombre total de jours = 1 %. Cette cible avait été fixée pour 2017 et au-delà.
   c. Maintenir au moins un ratio de 1:1 entre le nombre de personnes sur les listes d'admissibilité de chaque port ou district et les avis applicables de départs à la retraite imminents reçus. Les listes d'admissibilité actuelles remplissent cette exigence.
4. Jouer un rôle de premier plan en matière de navigation maritime en fournissant une expertise pour ce qui est sécurité de la navigation et des opérations maritimes
   a. Donner la formation voulue aux employés – Cible : 100 % de la formation établie selon la matrice et le plan de formation. La cible a été atteinte en 2016.
   b. Faire les évaluations des pilotes – Cible : évaluer chaque pilote salarié breveté au moins tous les trois ans. Le premier cycle a été achevé et l'Administration respecte le calendrier de son deuxième cycle d'évaluations.
5. Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral s'appliquant à l'industrie maritime dans le Canada atlantique
   a. Rapports sur la pollution des vedettes – Cible : 0 %. Il n'y a eu aucun signalement de pollution en 2016.
   b. Soumettre tous les rapports à Ottawa ou les afficher sur le site de l'APA au plus tard aux dates demandées – Cible : 100 %. En 2016, tous les rapports ont été préparés et soumis ou publiés aux dates voulues.

5. ÉTATS FINANCIERS
(DONNÉES RÉELLES POUR 2016, PERSPECTIVES POUR 2017 ET PLAN FINANCIER POUR 2018-2022)

L'Administration met en œuvre ses stratégies afin d'atteindre ses objectifs. Les implications financières sont résumées en 5.1 à 5.6. Les en-têtes des colonnes de ces tableaux correspondent à ce qui suit :

- Données réelles pour 2016 – résultats vérifiés pour l'année
- Projections pour 2017 – basées sur les résultats réels sur sept mois et une prévision pour le reste de l'année
- Budget pour 2018 – basé sur les budgets d'exploitation et l'activité prévue telle que résumée dans la section 8 du rapport
- Plan pour 2019 – 2022 – basé sur l'activité et les coûts projetés avec des extrapolations quand les renseignements spécifiques ne sont pas connus

5.1 ÉTAT DES RÉSULTATS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Chiffres réels 2016	Perspectives 2017	Budget 2018	PLAN 2019	2020	2021	2022
RECETTES							
Droits de pilotage	23 790 $	25 932 $	26 406 $	27 093	27 787 $	28 342 $	28 909 $
Intérêts et autres recettes	26	49	26	26	27	27	28
TOTAL DES RECETTES	23 816	25 981	26 432	27 119	27 814	28 369	28 937
DÉPENSES							
Rémunération, salaires et avantages des pilotes	11 208	11 619	12 513	13 006	13 521	13 926	14 344
Bateaux-pilotes	4 458	5 327	5 095	5 203	5 250	5 303	5 356
Salaires et avantages du personnel	1 534	1 708	1 922	1 777	1 833	1 879	1 926
Salaries et avantages des équipages de	1 768	1 869	1 889	1 941	1 981	2 020	2 061
bateaux-pilotes	654	654	622	631	646	658	670
Transport	140	106	122	117	119	122	125
Déplacements administratifs	9	10	11	12	12	12	12
Hébergement	13	11	9	10	10	10	10
Services professionnels et spéciaux	408	320	303	306	313	318	322
Formation	313	315	370	350	350	350	350
Loyers	280	325	303	151	153	156	159
Communications	134	154	163	162	161	163	164
Services publics, matériel, fournitures	480	455	460	449	445	454	464
Amortissement	1 375	1 430	1 672	1 758	1 772	1 719	1 668
Frais de financement	123	138	146	203	170	149	123
TOTAL DES DÉPENSES	22 897	24 441	25 600	26 076	26 736	27 239	27 754
PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT	919 $	1 540 $	832 $	1 043	1 078 $	1 130 $	1 183 $
SUPPLÉMENT	278	343	167	0	0	0	0
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE	1 197 $	1 883 $	999 $	1 043	1 078 $	1 130 $	1 183 $
TAUX DE RENDEMENT	5,0 %	7,2 %	3,8 %	3,8 %	3,9 %	4,0 %	4,1 %

5.2 BILAN
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS	Perspectives	Budget	IFRS16	PLAN			
	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIF								
À court terme								
Encaisse/Placements à court terme	2 083 $	2 470 $	2 872 $	$	2 980 $	2 769 $	2 863 $	3 087 $
Fonds démembrement		200	300		600	1 000	1 492	1 459
Fonds de remplacement de bateau		1 000	1 200		1 800	2 400	3 000	4 000
Comptes débiteurs	2 902	2 850	2 907		2 965	3 024	3 085	3 147
Charges payées d'avance	71	90	95		97	99	101	101
Autres actifs	0	0	0		0	0	0	0
	5 056	6 610	7 374		8 442	9 292	10 541	11 794
Immobilisations								
Au coût du capital	19 430	23 310	24 427	1 048	26 280	27 530	28 305	29 080
Moins amortissement accumulé	9 791	10 139	11 811	166	13 735	15 507	17 226	18 894
	9 639	13 171	12 616	882	12 545	12 023	11 079	10 186
	14 695 $	**19 781 $**	**19 990 $**	**882 $**	**20 987 $**	**21 315 $**	**21 620 $**	**21 980 $**
PASSIF								
À court terme								
Comptes créditeurs	1 695 $	1 941 $	1 675 $	$	1 700 $	1 725 $	1 750 $	1 775 $
Emprunts bancaires à court terme	449	640	658		676	695	649	716
Prestations de cessation	83	37	281		72	118	146	90
Passif différé		59	59	151	210	210	214	216
	2 227	2 677	2 673	151	2 658	2 748	2 759	2 797
À long terme								
Emprunts bancaires	3 333	5 592	4 934		4 258	3 563	2 914	2 198
Prestations de cessation	1 386	1 470	1 313		1 370	1 374	1 346	1 369
Passif différé		410	439	804	1 100	951	792	624
	4 719	7 472	6 686	804	6 728	5 888	5 052	4 191
TOTAL DU PASSIF	6 946	10 149	9 359	955	9 386	8 636	7 811	6 988
Capital d'apport et droit sur actif								
Actif (déficit)	7 749	9 632	10 631	- 73	11 601	12 679	13 809	14 992
	7 749	9 632	10 631	- 73	11 601	12 679	13 809	14 992
	14 695 $	**19 781 $**	**19 990 $**	**882 $**	**20 987 $**	**21 315 $**	**21 620 $**	**21 980 $**

5.3 ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS	Perspectives	Budget	IFRS16	PLAN			
	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	6 555	7 749	9 632	0	10 558	11 601	12 679	13 809
Gains (pertes) de l'exercice	1 197	1 883	999	- 73	1 043	1 078	1 130	1 183
Autres éléments du résultat global	- 3	0	0	0	0	0	0	0
Résultat global total	1 194	1 883	999	- 73	1 043	1 078	1 130	1 183
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	7 749	9 632	10 631	- 73	11 601	12 679	13 809	14 992

5.4 ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Chiffres réels 2016	Perspectives 2017	Budget 2018	---- PLAN ---- 2019	2020	2021	2022
FONCTIONNEMENT							
Encaisse provenant des opérations (consacrées à celles-ci)							
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	1 194 $	1 883 $	999 $	1 043 $	1 078 $	1 130 $	1 183 $
Postes ne nécessitant pas de financement							
Amortissement	1 375	1 430	1 672	1 758	1 772	1 719	1 668
Rajustement de la valeur marchande	126	48	45	55	55	50	50
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi -- Indemnités de départ	123	121	124	129	122	118	113
	2 818	3 482	2 840	2 985	3 027	3 017	3 014
Encaisse -- fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	352	366	- 240	32	29	24	15
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 204	- 83	- 37	- 281	- 72	- 118	- 146
Encaisse -- opérations	2 966 $	3 765 $	2 563 $	2 736 $	2 984 $	2 923 $	2 883 $
FINANCEMENT							
Encaisse -- activités de financement							
Réception de prêts	0	3 000	0	0	0	0	0
Paiement de prêts	- 435	- 550	- 640	- 658	- 676	- 695	- 649
Paiements de location-acquisition		0	- 59	- 210	- 214	- 216	- 218
	- 435 $	2 450 $	- 699 $	- 868 $	- 890 $	- 911 $	- 867 $
INVESTISSEMENT							
(Hausse) diminution des placements							
Ajouts nets -- immobilisations	- 777	-4 628	-1 162	- 860	-1 305	- 825	- 825
Disposition des immobilisations	0	0	0	0	0	0	0
Encaisse consacré aux activités d'investissement	- 777 $	-4 628 $	-1 162 $	- 860 $	-1 305 $	- 825 $	- 825 $
Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année	1 754	1 587	702	1 008	789	1 187	1 191
Encaisse au début de l'année	329	2 083	3 670	4 372	5 380	6 169	7 355
Encaisse et investissements en fin d'année	2 083 $	3 670 $	4 372 $	5 380 $	6 169 $	7 355 $	8 546 $

5.5 PRINCIPAUX RATIOS FINANCIERS POUR LES EXERCICES TERMINÉS LE 31 DÉCEMBRE

	CHIFFRES RÉELS 2016	PERSPECTIVES 2017	BUDGET 2018	PLAN 2019	2020	2021	2022
MARGE DE PROFIT	5,0 %	7,3 %	3,8 %	3,9 %	3,9 %	4,0 %	4,0 %
JOURS COUVERTS	78	94	101	114	122	136	149
RATIO DE LIQUIDITÉS GÉNÉRALES	2,27	2,02	2,20	2,27	2,14	2,19	2,26
RENDEMENT SUR L'ACTIF TOTAL	7,7 %	10,9 %	5,0 %	5,1%	5,1%	5,3%	5,4%
RATIO D'ENDETTEMENT	0,9	1,05	0,88	0,81	0,68	0,57	0,47

Marge de profit – Tel que discuté plus tôt, l'exercice 2016 a été supérieur aux prévisions financières de l'Administration pour diverses raisons, notamment les réductions de coûts réalisées. L'Administration projette de dégager également en 2017 un bénéfice nettement supérieur à ce qui a été ciblé.. En 2018, la marge de profit devrait revenir à la normale, étant donné que les nouveaux navires auront été en service toute l'année et que la perte de trafic était unique à 2017.

Jours couverts – Les jours couverts correspondent au nombre de jours de dépenses que l'Administration serait en mesure de couvrir avec ses actifs actuels. Ce nombre devrait augmenter au cours de la période de planification.

Ratio de liquidité générale (sans fonds dédiés) – Le ratio de liquidité générale ciblé est de 2:1 (sans économies dédiées) afin de pouvoir disposer de fonds d'urgence. L'Administration a décidé d'affecter des économies au remplacement futur de bateaux-pilotes et à la capitalisation des indemnités de départ futures. La cible pour le fonds d'urgence a été atteinte à la fin de 2016 et est maintenue pendant toute cette période de planification.

Rendement de l'actif – Le rendement de l'actif a été très vigoureux en 2016 et 2017. Maintenant que les nouveaux navires sont déployés, il va fléchir en 2018, mais se maintenir aux alentours de 5 %. L'objectif est d'afficher un rendement de l'actif supérieur à ce qui aurait été obtenu si l'argent avait été investi ailleurs.

Ratio d'endettement – Le ratio d'endettement a atteint un pic en 2017 avec les emprunts pour les nouveaux navires. Il devrait ensuite diminuer au cours de la période de planification. Le nouvel emprunt n'a pas eu d'impact significatif sur le ratio d'endettement, car la valeur nette augmente également.

5.6 Résumé des engagements au titre des recettes et des dépenses pour 2016-2022

Les postes indiqués dans la section 6 sont résumés ci-dessous, par catégorie de dépenses. Le remboursement sur le capital représente les paiements du principal exigés sur les emprunts non remboursés nécessaires pour le remplacement des bateaux-pilotes.

	CHIFFRES RÉELS	BUDGET	PROJEC-TIONS	BUDGET	PLAN			
	2016	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Recettes								
Droits de pilotage	23 789	24 801	25 931	26 406	27 093	27 787	28 342	28 909
Suppléments de pilotage	278	328	343	167	0	0	0	0
Autre	26	26	49	26	26	27	27	28
Total des recettes	**24 093**	**25 155**	**26 323**	**26 599**	**27 119**	**27 814**	**28 369**	**28 937**
Coûts de pilotage directs								
Coûts de pilotage								
Honoraires des pilotes contractuels	956	965	975	989	1 009	1 032	1 062	1 093
Salaires et avantages sociaux des pilotes	10 252	10 600	10 644	11 524	11 997	12 489	12 864	13 251
Total des coûts de pilotage	**11 208**	**11 565**	**11 619**	**12 513**	**13 006**	**13 521**	**13 926**	**14 344**
Bateaux-pilotes et déplacements des pilotes								
Coûts des équipages des bateaux-pilotes	1 768	1 827	1 869	1 889	1 941	1 981	2 020	2 061
Charges d'exploitation des bateaux-pilotes	1 541	1 980	2 111	1 968	1 949	1 948	1 971	1 994
Coûts de possession des bateaux-pilotes	1 324	1 639	1 403	1 563	1 547	1 548	1 502	1 457
Droits des bateaux-pilotes (contrat)	2 750	2 872	2 997	2 911	3 029	3 071	3 104	3 135
Frais de déplacement des pilotes	654	593	654	622	631	646	658	670
Autres coûts connexes	42	64	62	66	68	68	69	69
Total des bateaux-pilotes et déplacements des pilotes	**8 079**	**8 975**	**9 096**	**9 019**	**9 165**	**9 262**	**9 324**	**9 386**
Autres dépenses des pilotes								
Unités portables de pilotage	27	45	51	85	97	100	100	100
Formation sur le pilotage	315	315	315	370	350	350	350	350
Centre des affectations	527	559	552	589	610	627	639	652
Autres coûts liés aux pilotes	559	500	512	536	525	517	517	517
Total des dépenses de pilotage	**1 428**	**1 419**	**1 430**	**1 580**	**1 582**	**1 594**	**1 606**	**1 619**
Total des coûts de pilotage directs	**20 715**	**21 959**	**22 145**	**23 112**	**23 753**	**24 377**	**24 856**	**25 349**
Coûts de pilotage indirects								
Dépenses administratives								
Salaires du personnel administratif	1 122	1 180	1 250	1 430	1 271	1 316	1 349	1 382
Services professionnels	264	265	253	254	257	263	268	274
Droits réglementaires	64	30	18	0	0	0	0	0
Loyers, services publics, fournitures et ordinateurs	405	493	473	439	361	350	347	344
Voyages	140	135	106	122	117	119	122	125
Hébergement	9	7	10	11	12	12	12	12
Congrès	13	10	11	9	10	10	10	10
Autres amortissements	41	39	37	77	160	173	168	163
Total des dépenses administratives	**2 058**	**2 159**	**2 158**	**2 342**	**2 188**	**2 243**	**2 276**	**2 310**
Coûts de financement	**123**	**156**	**138**	**146**	**135**	**116**	**107**	**95**
Total des coûts de pilotage directs	**2 181**	**2 315**	**2 296**	**2 488**	**2 323**	**2 359**	**2 383**	**2 405**
Total des dépenses	**22 896**	**24 274**	**24 441**	**25 600**	**26 076**	**26 736**	**27 239**	**27 754**
Bénéfice net (perte nette)	**1 197**	**881**	**1 882**	**999**	**1 043**	**1 078**	**1 130**	**1 183**
Remboursement du capital	435	624	550	640	658	676	695	649
Pilotes contractuels	11	11	11	11	11	11	11	11
Pilotes salariés	47	48	49	52	49	48	48	48
Affectations	7 959	8 119	8 462	8 323	8 323	8 323	8 323	8 323
Nombre moyen d'affectations par pilote	137	138	141	132	139	141	141	141
Recettes par rapport au ratio d'affectations (en milliers)	3,03	3,1	3,11	3,2	3,26	3,34	3,41	3,48

6. BUDGET DE FONCTIONNEMENT 2018

6.1 CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES LIÉES AU BUDGET DE 2018

6.1.1 HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION

Les hypothèses de planification de l'Administration de pilotage de l'Atlantique reposent sur les prévisions des besoins de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire pour 2018. On trouvera à l'annexe A un résumé des prévisions

Pour la période de planification, on s'attend à ce que le nombre global d'affectations en 2018 soit inférieur aux niveaux de 2017, compte tenu des annonces et des renseignements sur le transport maritime fournis par l'Administration. Le rendement financier robuste de 2017 tient avant tout au trafic accru qui ne devrait pas se répéter en 2018. Cela inclut :

- d'importantes exportations de potasse à Saint John;
- la visite de grands voiliers dans un certain nombre de ports;
- des affectations pour le transbordement de charbon à Canso;
- un projet de pose de câbles à Sydney;
- un trafic de souteurs dans la baie Placentia.

L'Administration examine chaque port pour arriver à en projeter le niveau de trafic et intègre ces résultats dans la projection globale telle que présentée.

6.1.2. ÉLÉMENTS DE LA FORMULE TARIFAIRE

Le tarif perçu dans chacune des 17 zones de pilotage obligatoire repose sur le nombre et le tonnage des navires prévus dans la zone, en regard des frais de fonctionnement de la zone. La structure de coûts varie donc d'une zone de pilotage à l'autre en fonction de la taille et du nombre de navires.

Les droits de pilotage perçus pour un navire dépendent de la taille du bateau. Celle-ci est mesurée en unités de pilotage calculées selon une formule qui utilise la longueur, la largeur et le creux sur quille des navires. Une baisse importante des affectations ne se traduit pas nécessairement par une diminution marquée des unités de pilotage si la taille moyenne des navires augmente. De même, une forte augmentation des affectations n'entraînera pas nécessairement une hausse marquée des unités de pilotage si la taille moyenne des navires diminue, ce qui a été le cas ces dernières années.

Prenons comme exemple la zone de pilotage obligatoire d'Halifax. Le porte-conteneurs *NYG Rigel* vient régulièrement au port. Il a une jauge brute de 55 534 tonnes et une mesure correspondant à 729,05 unités de pilotage. En 2017, le coût d'un voyage de pilotage à destination d'Halifax, que doit assumer ce navire, est de 2 815,31 $, calculé comme suit :

Tarifs 2017

Frais variables – Prix à l'unité ou frais de jauge brute, selon le plus élevé des deux	
Prix à l'unité – 2,73 x 729,05	1 990,31 $
Frais de jauge brute – 55 534 x 0,175	971,85

Droit de base	699,00
Frais de carburant	91,00
Recouvrement des frais de déplacement	35,00
Total	2 815,31 $

Les frais variables doivent couvrir le coût que représente le pilote et une portion des frais généraux indirects ou des frais d'administration. Ces coûts représentent 60 à 65 % du coût du service. Les frais variables sont le prix à l'unité ou les frais de jauge brute selon le plus élevé des deux. Dans l'exemple ci-dessus, le prix à l'unité s'applique étant donné qu'il est le plus élevé.

Le droit de base doit permettre d'amortir le coût du bateau-pilote et la part des frais directs qui s'y rattachent, tels que le déplacement du pilote, la formation, les communications et les affectations. Ces frais représentent de 35 à 40 % du coût du service.

Les frais de carburant sont basés sur la consommation de carburant inscrite au budget (tel qu'inclus dans le *Règlement sur le tarif de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, 1996, annexe 2, colonne 6)* et le prix du carburant sur le marché. Le prix du carburant est revu tous les mois et ajusté si nécessaire. Pour les besoins de cet exemple, on a tenu pour acquis que le prix du carburant était de 1 $ le litre.

Dans la plupart des zones de pilotage obligatoire, les pilotes sont des employés. En revanche, dans les zones de pilotage obligatoire de Miramichi, de Pugwash, du pont de la Confédération, de Charlottetown et de Voisey's Bay, l'Administration fait appel à des pilotes à leur compte ou à des entreprises qui reçoivent 85 % du tarif. Les 15 % restants doivent couvrir les frais d'affectation, de formation et d'administration de l'APA.

6.1.3 Sensibilité des prévisions aux changements

En général, les petits écarts dans les prévisions du nombre des affectations de pilotage n'ont pas de répercussions sur le rendement global de l'Administration. Les charges d'exploitation se mettent à changer lorsqu'un changement de degré d'activité oblige à envisager l'embauche ou la mise à pied d'un pilote. La situation peut varier d'une zone à l'autre.

Le nombre de bateaux-pilotes engagés à contrat dépend généralement du volume des affectations. La plupart des contrats sont d'une durée d'un an et comportent une clause de renouvellement automatique à moins qu'un avis pour modifier ou mettre fin au contrat ne soit signifié par l'une ou l'autre des parties dans les délais prescrits. Pour les bateaux qui appartiennent à l'Administration, il y a une importante exposition à la fluctuation des coûts, particulièrement pour ce qui est du prix du carburant et des coûts liés aux réparations et à l'entretien.

Les charges administratives sont ordinairement fixées pour au moins un an et ne sont pas proportionnelles au volume d'activité en cours d'année.

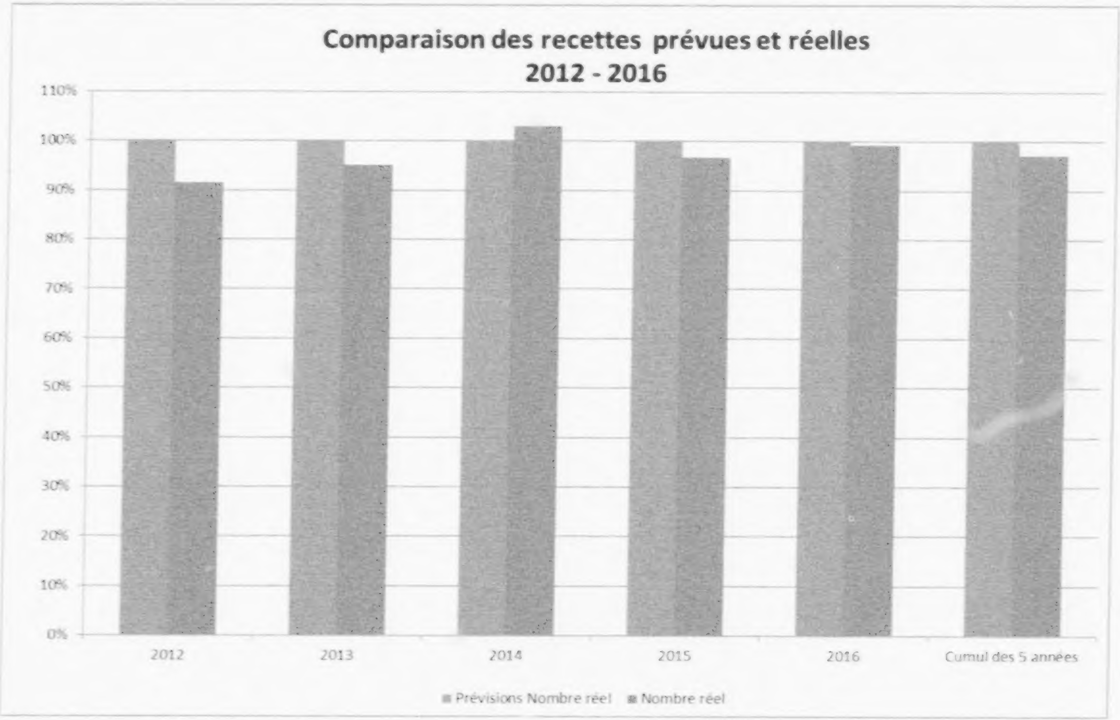
À des fins d'illustration, la région de la baie Placentia connaît une très bonne année en 2017, après le ralentissement de 2015. Le budget pour 2018 inclut une année moyenne dans la région. L'impact du bénéfice budgété en 2018 (incluant le supplément) pour l'Administration selon qu'il y a ou non

une fermeture prolongée d'une usine pour entretien dans la région, est présenté ci-dessous, en se basant sur des navires de taille moyenne.

1) Volume prévu – bénéfice net anticipé de 999 000 $
2) Diminution de 48 affectations par rapport à la moyenne – bénéfice net anticipé de 722 000 $
3) Augmentation de 48 affectations par rapport à la moyenne– bénéfice net anticipé de 1 239 000 $

Les prévisions de recettes de la période de planification sont fondées sur les prévisions de l'activité de pilotage et les propositions de hausses tarifaires.

L'Administration prévoit ses dépenses et ses recettes à partir du volume d'activité prévu. Au cours des cinq dernières années, les prévisions cumulatives des recettes se sont établies à 2,9 % des recettes prévues au budget. Voir le tableau ci-dessous :



6.1.4. ENGAGEMENTS PRIS RELATIFS AU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

1. Pilotes

Halifax – il y aura 14 pilotes d'ici la fin de 2018. Onze de ces pilotes seront de classe A illimitée et un est au niveau de la classe B. Il va y avoir un pilote de classe C et un autre au niveau d'apprenti d'ici la fin de l'année.

Est de Terre-Neuve-et-Labrador – il y aura un total de 14 pilotes en 2018. Treize auront des certificats de classe A illimitée et les derniers embauchés passeront au niveau de la classe B d'ici la fin de l'année. Ces pilotes desservent les zones de pilotage obligatoire que sont la baie Placentia, Holyrood et St. John's.

Cap-Breton – il y aura en tout neuf pilotes en 2018. D'ici la fin de l'année, tous devraient avoir des brevets de classe A illimitée dans le district. Le district du Cap-Breton comprend les zones de pilotage obligatoire de Sydney, du détroit de Canso et de Bras d'Or.

Saint John – avec les départs à la retraite prévus, des pilotes seront ajoutés dans le port pendant la période de planification. Pour 2018, le port comptera huit pilotes au plein taux de la classe A illimitée et un pilote au niveau de la classe A limitée d'ici la fin de l'année. Il y aura aussi un pilote de classe B et un autre au niveau d'apprenti.

Ouest de Terre-Neuve-et-Labrador – en raison de l'imminence d'un départ à la retraite, il y aura trois pilotes de classe A et un pilote de classe B pour desservir le district, qui couvre les ports de la baie des Exploits (Lewisporte et Botwood), Humber Arm (Corner Brook) et Stephenville. L'effectif repassera à trois pilotes de classe A en 2019 une fois que l'autre pilote aura pris sa retraite.

II. *Services de bateaux-pilotes*

À l'heure actuelle, l'Administration fait affaire avec 13 sous-traitants de services de bateaux-pilotes dont le rôle consiste aussi bien à fournir les bateaux et les équipages dans un port ou des membres d'équipage pour les navires appartenant à l'Administration qu'à procurer des bateaux de réserve pour augmenter les services dans un port. Le montant que gagne le sous-traitant pendant une année peut varier considérablement, selon le volume du trafic et le type de bateau nécessaire dans une région. La plupart des entrepreneurs sont rémunérés selon le service fourni, en ayant la garantie d'être rétribués pour un nombre minimum d'affectations.

L'Administration possède et exploite 11 bateaux. Avec l'augmentation du nombre de navires, les dépenses d'exploitation de sa flotte vont augmenter. Les frais de réparations ont grimpé, car les navires plus récents sont équipés d'appareils électroniques et de systèmes plus perfectionnés qui peuvent coûter plus cher à entretenir. En ce qui concerne les navires plus anciens de la flotte, le problème principal consiste à trouver des pièces de rechange ou pour reconstruire du matériel comme des moteurs. Cela peut signifier un temps d'arrêt plus long pouvant occasionner des problèmes de service. Pour la période de cinq ans commençant en 2013, par exemple, l'Administration a dépensé plus de 3 290 000 $ en réparations pour ses bateaux-pilotes. À mesure qu'elle remplace ses navires par des modèles plus récents, les coûts d'amortissement et de financement

augmentent aussi. Ces coûts ont beaucoup grimpé avec l'entrée en service des nouveaux navires.

III. *Services d'affectation*

L'Administration assure des services d'affectation dans toute la région qui lui est assignée, et ce, à partir de son service des affectations situé au siège social. Le service compte quatre affectateurs et demi qui relèvent du superviseur des affectations. Le coût total de ce service en 2018 sera d'environ 589 000 $, incluant salaires, loyers, fournitures, communications, transport et services professionnels. Le logiciel qu'utilisent les affectateurs a été intégré au système de facturation de l'APA et ce sont les affectateurs qui s'occupent de facturer les clients. Le système d'affectation fournit également toute une gamme de rapports statistiques et financiers à l'intention de l'Administration, et il permet d'examiner l'information en temps réel.

IV. *Loyers*

Le loyer annuel du siège social en 2018 s'élèvera à 192 000 $, tandis que les installations louées un peu partout dans la région pour les besoins des opérations coûteront 122 000 $. La location d'équipement de bureau et autres fournitures s'élèvera à environ 23 000 $. L'Administration a négocié en 2017 un bail pour son siège social, qui court jusqu'au milieu de 2027. En 2019, l'IFRS16 sera appliquée et la prise en compte de ce bail va changer. Les effets estimatifs de cette transition sont indiqués en 5.2.

V. *Services professionnels et spéciaux*

Ce poste de dépenses comprend les frais juridiques, les frais de soutien TI, de facilitation selon les MGRP, d'audit interne, des droits et allocations versés aux membres du conseil d'administration, des frais de publication dans la Gazette, des coûts de traduction et d'autres frais pour services professionnels.

VI. *Augmentation des coûts*

Les hypothèses d'augmentation varient selon le poste et le volume d'activité. Le facteur inflationniste utilisé dans le calcul des charges d'exploitation varie selon les engagements contractuels existants, habituellement entre 2 et 3 %, compte tenu de la catégorie.

VII. *Formation des pilotes*

(i) *Nouveaux pilotes*

Dès leur entrée dans le domaine du pilotage, les nouveaux pilotes reçoivent d'abord une licence d'apprenti, ce qui leur permet de remplir les fonctions de pilote à bord de tous les navires, quels que soient leur classe et leur tonnage, avec la supervision d'un pilote breveté. Pendant cette période de formation sur le tas avec des pilotes

d'expérience agissant comme mentors, l'apprenti a l'occasion de se familiariser avec les moindres détails géographiques de la région, avec les particularités des quais et des types de navires et avec notamment le personnel du service de pilotage, des remorqueurs et des Services de communication et de trafic maritimes. La formation de l'apprenti entraîne des dépenses puisque celui-ci reçoit 60 % du salaire d'un pilote de classe A, selon le district d'affectation, et qu'il ne produit pas de recettes. Après la période d'apprentissage, le nouveau pilote doit réussir un examen montrant sa connaissance de la zone de pilotage afin de se voir accorder un brevet de classe C qui lui permet de se charger d'affectations de pilotage sur des navires pouvant atteindre jusqu'à 10 000 tonnes brutes. À ce niveau, le pilote reçoit 75 % du salaire d'un pilote de classe A. Selon la région, le brevet lui permet d'effectuer des affectations de pilotage variant entre 4 % du trafic dans une zone comme la baie Placentia et 85 % du trafic dans une zone comme St. John's. Le reste du temps, le pilote de classe C s'entraînera sur des navires plus gros avec des pilotes plus chevronnés. Après avoir acquis plus d'expérience, le pilote progressera à la classe B et, plus tard, à un brevet d'exercice illimité de classe A. Ce processus de formation prend au moins deux ans, la plupart des pilotes ayant besoin d'environ trois ans pour avoir un brevet d'exercice illimité.

Pendant cette période initiale, le nouveau pilote suit la formation assurée par des institutions extérieures pour un cours de base de simulation des manœuvres à bord d'un navire modèle, une séance de gestion des ressources de la passerelle, une formation sur les systèmes de propulsion AZIPOD, et une formation pratique avec remorqueurs Escort et Z-Drive. D'autres cours peuvent être utilisés selon les compétences que possède la personne en devenant pilote de l'APA.

Tel que mentionné plus haut, le coût total de la formation initiale de deux à trois ans est d'environ 250 000 $, en tenant compte des charges salariales.

(ii) *Maintien des acquis et perfectionnement professionnel*

L'Administration établit chaque année un budget de formation après avoir consulté les représentants des pilotes de chacune des zones de pilotage. Les besoins de formation de chaque pilote sont examinés en fonction des exigences opérationnelles et de la disponibilité des cours. La formation requise peut être déclenchée par les niveaux d'expérience atteints par les pilotes en formation, la nouvelle technologie pour laquelle les pilotes doivent être préparés ou des cours d'actualisation des connaissances sur la technologie et les procédures. Compte tenu des exigences de 2018, le budget a été maintenu à 370 000 $. Dorévant, les budgets seront établis en fonction des besoins de formation et pourraient varier considérablement d'une année à l'autre.

6.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

COMPARAISON DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	BUDGET 2016	CHIFFRES RÉELS 2016	ÉCART	BUDGET 2017	PERSPEC-TIVES 2017	ÉCART	BUDGET 2018	CHANGE-MENT 2018
RECETTES								
Droits de pilotage	23 981 $	23 790	(191)	24 801	25 931	1 130	26 406	475
Intérêts et autres recettes	33	26	(7)	26	49	23	26	(23)
	24 014	23 816	(198)	24 827	25 980	1 153	26 432	452
DÉPENSES								
Salaires des pilotes, etc	11 256	11 208	(48)	11 565	11 619	54	12 513	894
Bateaux-pilotes	5 016	4 458	(558)	5 082	5 327	245	5 095	(232)
Salaires du personnel	1 639	1 534	(105)	1 630	1 708	78	1 922	214
Salaries et avantages des equipages de bateaux-pilotes	1 826	1 768	(58)	1 827	1 869	42	1 889	20
Transport	603	654	51	607	654	47	622	(32)
Déplacements administratifs	153	140	(13)	135	106	(29)	122	16
Hébergement	13	9	(4)	7	10	3	11	1
Congres	7	13	6	10	11	1	9	(2)
Services professionnels et spéciaux	405	408	3	346	320	(26)	303	(17)
Loyers	295	280	(15)	298	325	27	303	(22)
Services publics, matériel, fournitures	422	480	58	470	455	(15)	460	5
Formation	315	313	(2)	315	315	-	370	55
Amortissement	1 316	1 375	59	1 673	1 430	(243)	1 672	242
Communications	130	134	4	153	154	1	163	9
Frais de financement	123	123	-	156	138	(18)	146	8
	23 519 $	22 897	(622)	24 274	24 441	167	25 600	1 159
PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT	495 $	919	424	553	1 539	986	832	(707)
SUPPLÉMENT	269	278	9	328	343	15	167	(176)
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉ	764	1,197	433	881	1,882	1,001	999	(883)
TAUX DE RENDEMENT CIBLE	3,2%	5,0%		3,5 %	7,2 %		3,8 %	
AFFECTATIONS	8 464	7 959	(505)	8 119	8 462	343	8 323	(139)

Comparaison des budgets de fonctionnement
Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires et les chiffres réels pour 2016

(a) Droits de pilotage – écart défavorable de 191 000 $

L'Administration a perdu des affectations à Saint John en raison de la fermeture de la mine de potasse à Bras d'Or, parce que Little Narrows a arrêté ses activités d'exploitation de gypse, et il y a eu une plus grande utilisation de certificats. Le trafic de pétroliers a augmenté dans la baie Placentia et des navires plus gros sont revenus dans un certain nombre de ports de la région, mais l'effet net de ces écarts s'est traduit par une baisse des revenus par rapport aux prévisions.

(b) Dépenses – écart favorable de 622 000 $

L'Administration a économisé sur les salaires des pilotes et du personnel administratif en raison du moment des embauches prévues. Le recrutement de pilotes supplémentaires prévus

pour l'est de Terre-Neuve et Saint John avait été reporté à 2017 et 2018 en raison de l'activité. Un superviseur des affectations devait être ajouté au début de 2017, mais il l'a été en septembre 2017.

Les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes sont inférieurs aux prévisions pour ce qui est du carburant et des réparations. Le coût du diesel au litre est moins élevé que prévu. L'Administration a investi dans des transmissions et des générateurs de qualité supérieure pour la baie Placentia, ce qui s'est traduit par des économies sur les réparations.

Comparaison des budgets de fonctionnement
Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires et les projections pour 2017

(a) Droits de pilotage – écart favorable de 1 130 000 $

Tel que discuté, l'Administration a gagné des affectations qui pourraient être limitées à 2017. Cela inclut les grands voiliers qui ont visité de nombreux ports, le trafic de la Marine étrangère à l'occasion du 150e anniversaire du Canada, des projets de pose de câbles, les exportations à Saint John et un important trafic de souteurs dans la baie Placentia. Cela s'est traduit par des affectations et des recettes supérieures de 4 % aux prévisions.

(b) Dépenses – écart défavorable de 167 000 $

Les salaires des pilotes devraient être supérieurs aux prévisions en raison des rappels et des heures supplémentaires pour couvrir le nombre accru d'affectations. Les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes ont augmenté du fait de la hausse des affectations avec contrats de service basés sur le trafic et le coût du carburant. Les coûts de réparation devraient être également supérieurs aux prévisions, car de nombreux navires doivent passer les inspections de Transports Canada ou de Lloyd's. Cette hausse des affectations augmente aussi les frais de déplacement liés à l'exploitation. Les nouveaux navires devaient être mis en service au début de l'année, mais ils n'ont été lancés qu'en juillet. Cela s'est traduit par des économies dans quelques catégories, notamment les coûts d'amortissement et de financement.

Comparaison des budgets de fonctionnement
Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires de 2018 et les projections pour 2017

(a) Droits de pilotage – écart favorable de 452 000 $

Le niveau d'activité (affectations de pilotage) pour 2018 devrait diminuer de 1,6 % en raison de la perte des affectations temporaires obtenues en 2017. Les variations de trafic devraient réduire les revenus de 328 000 $, tandis que les modifications apportées au tarif permanent devraient rapporter 780 000 $.

(b) Dépenses – écart défavorable de 1 159 000 $

Les salaires des pilotes devraient augmenter avec l'ajout de pilotes en prévision des départs à la retraite, du retour de deux pilotes qui étaient en congé pour invalidité de longue durée, des augmentations associées à la convention collective en vigueur, et à mesure que les nouveaux pilotes obtiennent leur brevet et avancent dans l'échelle salariale.

Les coûts liés aux bateaux-pilotes diminuent avec la réduction des affectations prévues. Les réparations devraient diminuer, car il y aura moins d'inspections en 2018 après le gros effort fourni à cet effet en 2017. L'investissement dans de nouveaux bateaux-pilotes augmente dans plusieurs catégories, notamment les bateaux-pilotes, l'amortissement et les coûts de financement. Les salaires du personnel vont augmenter provisoirement en 2018 en prévision des retraites, tel que discuté plus tôt dans le plan.

7. BUDGET D'IMMOBILISATIONS

7.1 BUDGET D'IMMOBILISATIONS
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS 2016	PLAN 2016	PERSPECTIVES 2017	BUDGET 2018	PLAN 2019	PLAN 2020	PLAN 2021	PLAN 2022
BATEAUX-PILOTES								
CONSTRUCTION OU ACHAT DE NOUVEAUX BATEAUX	-	1 500	3 400	-	-	-	-	-
RADOUB ET ÉQUIPEMENT DES BATEAUX-PILOTES	490	745	709	878	700	750	700	700
QUAIS ET STRUCTURES	27	385	115	65	50	450	20	20
MAINTENANCE ET AUTRES VEHICULES	-		-	-	-	-	-	-
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	-	-	530	-	-	-	-	-
MATÉRIEL INFORMATIQUE ET DE BUREAU	130	77	202	201	80	80	80	80
LOGICIELS	39	24	53	18	30	25	25	25
TOTAL	686	2 731	5 009	1 162	860	1 305	825	825

L'Administration avait prévu d'acheter deux bateaux-pilotes d'occasion pour remplacer des navires vieillissants actuellement en service. Les bateaux-pilotes sont des navires spécialisés pour lesquels il n'existe qu'un tout petit marché. Au Canada, les seules entités qui auraient des navires pouvant convenir à vendre seraient d'autres administrations de pilotage ou leurs entrepreneurs, et aucun n'était disponible auprès de ces sources. Une recherche mondiale a été menée en interne et par l'entremise de courtiers en navires. Le plan d'entreprise 2017-2021 envisageait l'achat de deux navires du Pays de Galles pour 3 000 000 $. Ce prix était conforme aux montants budgétés les années d'avant et seule une portion pour les mises à niveaux était incluse pour 2017. Ce projet a été abandonné au début de 2017 et deux navires ont été achetés aux Pays-Bas. Le coût d'immobilisations de ces navires a dépassé les 3 000 000 $ en raison des différences de droits de douane et taux de change.

Le radoub et l'achat d'équipement devraient augmenter, car deux navires doivent passer les inspections de Lloyd's Register en 2018. Les trousses d'aide à la navigation doivent être mises à niveau et de l'équipement de rechange doit être acheté pour les deux nouveaux navires. Deux moteurs vont devoir être reconstruits pour des navires de Terre-Neuve et plusieurs bateaux ont besoin de mises à niveau des phares de recherche.

L'Administration a dans plusieurs ports des digues et des quais qui nécessitent des améliorations essentielles sur une base annuelle. Le poste Ordinateurs et matériel de bureau inclut 17 UPP pour finir qu'équiper les pilotes avec leurs unités personnelles de pilotage et remplacer le mobilier de plusieurs bureaux. Il n'y a pas de grands projets logiciels prévus pour 2018, mais les programmes existants seront mis à niveau.

7.2 COMPARAISON DES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	BUDGET 2016	CHIFFRES RÉELS 2016	ÉCART	BUDGET 2017	PERSPEC-TIVES 2017	ÉCART	BUDGET 2018	CHANGE-MENT 2018
BATEAUX-PILOTES								
Construction ou achat d'un nouveau bateau	1 500	-	(1 500)	800	3 400	2 600	-	(3 400)
Remise en État et Équipment des bateaux- pilotes	745	490	(255)	1 080	709	(371)	878	169
QUAIS ET STRUCTURES	385	27	(358)	165	115	(50)	65	(50)
MAINTENANCE ET AUTRES VEHICULES	-	-	-	-	-	-	-	-
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	-	-	-	65	530	465	-	(530)
MATÉRIEL INFORMATIQUE, DE BUREAU	77	130	53	125	202	77	201	(1)
LOGICIELS								
PROGRAMMES	24	39	15	45	53	8	18	(35)
TOTAL	**2 731**	**686**	**-2 045**	**2 280**	**5 009**	**2 729**	**1 162**	**-3 847**

Explication de la comparaison des dépenses d'immobilisations

Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires et les chiffres réels de 2016

Tel qu'indiqué plus haut, l'Administration prévoyait d'ajouter deux navires à mesure qu'elle continue de remplacer les navires Breau plus anciens. Le projet devait s'étendre sur plusieurs années et a été entièrement mené en 2017.

Là encore, une mise à niveau prévue pour 2016 sur le deuxième navire de la baie Placentia a été effectuée en 2015. Les autres navires ont été mis en cale sèche en 2016, chacun ayant fait l'objet de travaux d'importance variable dont l'essentiel a été capitalisé.

Des améliorations sont effectuées par le propriétaire foncier à Halifax où se trouvent actuellement le bureau des pilotes et les bassins des bateaux-pilotes, et le besoin de déménager n'est pas aussi pressant. L'Administration continue à chercher de meilleures installations pour la baie Placentia. Il n'a pas été nécessaire jusqu'à maintenant d'effectuer des réparations et des investissements à la digue de Herring Cove, en dehors d'Halifax, car l'Administration attend les recommandations d'une firme d'ingénierie qui a fait une étude cet été. L'Administration étend l'utilisation des tablettes pour ses pilotes et a ajouté plus d'unités que prévu. Elle devait mettre à niveau de l'équipement de sécurité essentiel pour les pilotes et a acheté des balises d'homme à la mer qui n'étaient pas prévues. Le bureau a eu besoin en 2016 d'un serveur, et les coûts de licence SQL et de configuration TI ont été plus élevés que prévu. Un budget de 12 000 $ avait été prévu pour le serveur et les coûts se sont élevés à 22 000 $. D'autres mises à niveau logicielles ont été effectuées en même temps, ce qui a représenté une dépense supplémentaire de 8 000 $.

Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires et les perspectives pour 2017

L'Administration a acheté deux autres navires, tel qu'indiqué plus haut, car elle continue de remplacer les anciens bateaux Breau. Le coût total prévu était de 3 000 000 $, mais l'échéancier exact n'était pas connu. Ils ont coûté en tout 3 400 000 $ en raison du taux de change et des droits de douane prévus.

Le radoub des bateaux-pilotes et l'achat d'équipement ont été prévus en tenant compte du fait que cinq navires devaient passer les inspections de Transports Canada et de Lloyd's Register en 2017. À ce jour, ces inspections n'ont pas entraîné des constats inhabituels augmentant les coûts de base. La mise à niveau des navires plus nouveaux devrait avoir lieu en 2018.

L'Administration a dans un certain nombre de ports des digues et des quais qui ont besoin d'améliorations essentielles sur une base annuelle. Elle s'est renseignée sur l'achat d'un remorqueur pour tirer les bateaux dans la baie Placentia pour effectuer un peu d'entretien et elle ne poursuit pas le projet pour l'instant.

Le bail du siège social a expiré à la fin de mai 2017 et un nouveau bail de 10 ans a été signé dans un autre immeuble au centre-ville de'Halifax. Un montant pour les améliorations locatives a été prévu pour deux ans, mais la construction a été effectuée pendant l'année. Le montant alloué à la construction de l'espace a été prévu sans les paiements des locataires. La transaction réelle comprenait 530 000 $ pour les coûts de construction et un passif reporté de 381 000 $ pour la part des locataires reçue pour compenser l'essentiel de ce coût. Les prévisions incluaient 120 000 $ pour les unités portables de pilotage (UPP) qui sont fournies aux pilotes ne les ayant pas reçues à ce jour. L'Administration envisageait d'utiliser son ancien mobilier, mais une bonne partie n'allait pas dans le nouveau bureau et a dû être remplacée.

Explication de l'écart entre les prévisions budgétaires pour 2018 et les projections pour 2017

Tel qu'indiqué plus haut, les dépenses pour le radoub et l'équipement des bateaux-pilotes devraient augmenter, car il y a deux navires qui doivent passer les inspections de Lloyd's Register en 2018. Des trousses d'aide à la navigation doivent être mises à niveau et de l'équipement de rechange a été acheté pour les deux nouveaux navires.

L'Administration a dans un certain nombre de ports des digues et des quais qui ont besoin d'améliorations essentielles sur une base annuelle. Les ordinateurs et l'équipement de bureau incluent les unités de pilotage personnelles et le remplacement du mobilier pour divers bureaux. Il n'y a pas de grands projets logiciels prévus pour 2018, mais les programmes existants seront mis à niveau.

8.0 PLAN D'EMPRUNT

8.1 Approbation des emprunts

Les activités de financement de l'APA sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et l'article 127 de la *Loi sur l'administration financière*.

Tel que stipulé par décret, l'APA est assujettie à une contrainte législative relativement à l'approbation des emprunts, qui limite en tout temps le montant total impayé à 10 000 000 $.

Conformément à l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et au paragraphe 127(3) de la *Loi sur l'administration financière*, l'APA est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant d'effectuer un emprunt, ce qui inclut le moment et les modalités de l'opération. Voici les grandes lignes du plan d'emprunt de la Société :

8.2 Emprunts à court terme contractés ou maintenus en 2018

L'Administration souhaite maintenir sa marge de crédit à 2 500 000 $, actuellement sous la forme d'une protection en cas de découvert.

Marge de crédit commerciale
<u>Modalités proposées</u>

Montant :	Facilité de caisse jusqu'à concurrence de 2 500 000 $
Taux d'intérêt :	Le taux préférentiel commercial du prêteur
Conditions :	Avances en cas de découvert et soldes n'excédant pas une année
Prêteur :	Banque de Montréal

Résumé de l'utilisation des emprunts à court terme sur cinq ans :

Année	Montant maximal	Jours de découvert
2013	0 $	0
2014	0 $	0
2015	291 000 $	11
2016	236 000 $	6
2017	0 $	0

8.3 Emprunts à long terme contractés ou maintenus en 2018

<u>Prêt pour immobilisations (emprunt déjà contracté)</u>

L'Administration a négocié en 2007 des emprunts pour immobilisations de 4 500 000 $ pour financer deux nouveaux bateaux-pilotes pour la baie Placentia. Le coût total des bateaux est de 6 700 000 $. Le solde du principal de cet emprunt au 31 décembre 2017 sera de 1 768 000 $.

L'Administration a lancé deux nouveaux bateaux-pilotes pour les ports d'Halifax et de Saint John. Le coût total de ces navires était de 5 800 000 $ et le ministre des Finances a approuvé un

financement 4 000 000 $, conformément au plan directeur 2011-2015 de l'Administration. Les prélèvements sur cette facilité de prêt se sont élevés à 2 000 000 $ et il n'a pas été nécessaire d'utiliser le reste de la facilité pour la construction. L'Administration a été en mesure d'autofinancer une partie plus importante des coûts de construction que ce qui avait été initialement prévu. Le solde du principal de cet emprunt au 31 décembre 2017 sera de 1 566 000 $.

L'Administration achète deux bateaux-pilotes usagés pour les ports d'Halifax et de Saint John. Le coût total de ces navires devrait être de 3 000 000 $ et le ministre des Finances a autorisé un financement à concurrence de ce montant, conformément au plan directeur 2016-2020 de l'Administration. Des prélèvements ont été effectués sur cet emprunt en 2017 dont le solde s'établissait à 2 898 000 $ au 31 décembre 2017.

8.4 Total des emprunts – nouveaux et en cours

Tableau 1 : Emprunts contractés pendant l'année (en millions de dollars)

	2016 Montant réel	2017 Estimation	2018 Prévision	2019 Prévision	2020 Prévision	2021 Prévision	2022 Prévision
Découvert bancaire/marge de crédit *	0,236 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $
Emprunts à long terme	0 $	3,000 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $
Total	0,236 $	3,000 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $

* Montant maximal (ou le plus élevé) à tout moment de l'année.

Le montant principal impayé pour l'ensemble des emprunts n'excédera à aucun moment 10 000 000 $, ce qui est inférieur à la limite maximale de 10 000 000 $.

Tableau 1 : Emprunts impayés en date du 31 décembre (en millions of dollars)

	2016 Montant réel	2017 Estimation	2018 Prévision	2019 Prévision	2020 Prévision	2021 Prévision	2022 Prévision
Découvert bancaire	Il n'y avait à la fin de chaque année aucun emprunt à court terme impayé.						
Marge de crédit							
Emprunts à court terme							
Emprunts à long terme	3,782	6,232 $	5,592 $	4,934 $	4,258 $	3,563 $	2,914 $
Total	3,782	6,232 $	5,592 $	4,934 $	4,258 $	3,563 $	2,914 $

9.0 COMPARAISON AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS DE PILOTAGE

Il est difficile d'établir des comparaisons avec les trois autres administrations de pilotage puisque chacune d'elles possède une structure tarifaire, des politiques de rémunération des pilotes et des services qui lui sont propres. En outre, les frais administratifs dépendent du nombre de pilotes salariés et à contrat, de la clientèle, du volume de services, de la région desservie, du matériel utilisé et d'autres facteurs de moindre importance.

- Voici une brève description des quatre administrations et de leurs principales caractéristiques :
  L'Administration de pilotage des Laurentides fournit surtout un service de pilotage sur de longues distances. Elle est également responsable du déplacement des navires dans les divers ports. Les pilotes sont tous membres d'une entité juridique. Il y a trois zones de pilotage obligatoire : le port de Montréal, le Saint-Laurent entre Montréal et Québec, et le Saint-Laurent entre Québec et Les Escoumins, y compris la rivière Saguenay.
- L'Administration de pilotage des Grands Lacs assure un service de pilotage sur de longues distances et doit utiliser les écluses et les eaux internationales (partagées avec les États-Unis). De plus, la voie maritime est fermée pendant environ trois mois chaque année. Tous les pilotes sont des employés. L'Administration comporte six districts : district de Cornwall, district international n° 1, lac Ontario, district international n° 2 (incluant le canal Welland), district international n° 3 (incluant les lacs Huron, Michigan et Supérieur) et port de Churchill, Manitoba.
- L'Administration de pilotage de l'Atlantique (APA) assure un service de pilotage à l'intention de nombreux ports des provinces de l'Atlantique. L'essentiel du pilotage fourni par l'APA est portuaire. L'APA dessert 17 ports à pilotage obligatoire, tel qu'illustré sur la carte à la page 19. Elle fournit aussi des services sur demande à de nombreuses autres zones qui n'ont pas besoin de pilotage obligatoire. Les pilotes salariés de l'APA effectuent chaque année 90 % des affectations, le reste étant confié à des pilotes contractuels. L'Administration possède et exploite neuf bateaux-pilotes, tel que décrit à l'annexe B, qui assurent le transport des pilotes dans plusieurs ports où l'activité est plus grande ou les distances de pilotage sont plus longues. L'APA confie aussi des services de bateaux-pilotes à 15 entrepreneurs indépendants. Dans certains ports, elle fait appel à des entrepreneurs en été et en hiver. L'obligation d'avoir des bateaux-pilotes dans le Canada atlantique absorbe une part des budgets de fonctionnement et d'immobilisations de l'APA plus grande que celle des autres administrations de pilotage.
- L'Administration de pilotage du Pacifique (APP) fournit un service assuré par ses pilotes salariés sur le fleuve Fraser, qui s'apparente à celui de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. Toutefois, la grande majorité de ses pilotes sont des contractuels qui offrent un service de pilotage côtier sur de longues distances. Ces pilotes doivent souvent utiliser des hélicoptères pour monter à bord des navires. L'APP a quatre zones de trafic principales : Vancouver, île de Vancouver, nord et fleuve Fraser.

Résultats réels de 2016	APGL	APL	APA	APP
Recettes annuelles (en milliers)	25 888 $	91 430 $	24 093 $	76 284 $
Nombre d'affectations	7 020	22 432	7 959	12 661
Pilotes salariés	51	0	47	8
Pilotes salariés ÉTP	8	185	11	103